

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «СУЧАСНІ МЕТОДИ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В
ОРГАНІЗАЦІЇ
(на прикладі ТОВ «АВАЛОН»)**

*Допущено до захисту
«__» _____ року*

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В
(підпис)*

Студентки групи М 05-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
за спеціальністю 073 Менеджмент
Лебедевої Євгенії Володимирівни

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент
Данченко Л.Г.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1. Суть системи управління персоналом в організації.....	9
1.2. Загальна характеристика технології підбору та відбору кадрів і джерел поповнення та оновлення персоналу в організації	16
1.3. Методичні підходи до методів відбору персоналу в організації.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ТА МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АВАЛОН»)	30
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика виробничої діяльності ТОВ «АВАЛОН».....	30
2.2. Дослідження ефективності системи управління персоналом у ТОВ «АВАЛОН».....	38
2.3. Аналіз методів відбору персоналу у ТОВ «АВАЛОН».....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АВАЛОН».....	55
3.1. Обґрунтування шляхів удосконалення методів відбору персоналу для виробничої діяльності у ТОВ «АВАЛОН».....	55
3.2. Пропозиції по оцінці ефективності, запропонованих заходів вдосконалення системи відбору персоналу в ТОВ «АВАЛОН»	69
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Відбір і підбір персоналу є одним з основних елементів управління персоналом і частиною кадрової політики підприємства. Актуальність даної теми також обумовлена необхідністю грамотного комплектування штату організації. Будь-яка організація незалежно від її розмірів стикається з проблемами в області управління персоналом. Досить часто керівники і співробітники служб управління персоналом не завжди розуміють і можуть оцінити потенціал і здатність співробітників. В даний час керівники усвідомлюють, що питання успішного підбору персоналу стоїть набагато гостріше, ніж раніше. Сфера роздрібної торгівлі є одним з найбільш активно зростаючих сегментів українського ринку. І звичайно, такий розвиток вимагає постійного припливу персоналу. Тому перед керівниками підприємств постають проблеми найму кваліфікованих співробітників і вибору найбільш ефективних методів підбору. В даний час проблема відбору, підбору і найму торгового персоналу найбільш актуальна, оскільки зміни в системі управління, стратегії і функціях організацій у сфері торгівлі неминуче відображаються в способах і методах планування підготовки і підбору штату, способах розстановки працівників, зміні психології та організаційній культурі персоналу для досягнення максимальної ефективної роботи і підвищення продуктивності праці. В результаті недооцінка керівництвом ефективних сучасних методів підбору персоналу стає слабкою ланкою управління розвитком персоналу на підприємстві.

Особливістю політики найму в роздрібних мережах є організація масового підбору персоналу в масштабах дії торгової мережі. Масовий підбір персоналу має на увазі залучення великої кількості співробітників широкого спектру посад. При цьому, однією з конкурентних переваг є високий професіоналізм персоналу, його висока мотивація до праці.

Кадрова стратегія є невід'ємною складовою стратегічного управління організацією у сфері роздрібної торгівлі і повинна розроблятися і реалізовуватися відповідно до перспективних завдань її розвитку. Тому важливу роль відіграє процес управління персоналом, в тому числі ефективна організація підбору персоналу.

Вивченню методологічних проблем кадрового менеджменту присвячено ряд досліджень. Значний внесок в розвиток теорії кадрового менеджменту зробили відомі зарубіжні та вітчизняні науковці. Фундаментальні поняття та сучасні теорії, що стосуються кадрового менеджменту були розроблені у працях таких економістів, як А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, А. Маслоу, М. Вебер Ф. Герцберг та інші. Більшість українських дослідників таких як І. Бондар, А. Колот, Е. Лібанова, Т. Кір'ян, В.Петюх та багато інших в переважній більшості зайняті удосконаленням механізму та системи кадрового менеджменту в умовах розвитку ринкових відносин. Питання зарубіжного досвіду відображаються у роботах таких вчених як С. Русаков, С.Лазарев, Д.Петраченко, де яскраво проаналізовано системи управління персоналом розвинутих країн, а саме Японії, ФРН, США, Франції, Англії. І тільки в дослідженні Ю. Лободи та Є. Стаценко була проведена спроба адаптації міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючих досліджень свідчить про потребу більш детального вивчення зарубіжного досвіду та можливостей застосування різних аспектів кадрового менеджменту, а також адаптації їх і практичного впровадження в умови підприємств України.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у тому, щоб на основі вивчення спеціальної літератури та критичного аналізу практики господарювання теоретично обґрунтувати та розробити практичні пропозиції стосовно шляхів вдосконалення сучасних методів відбору персоналу в організації.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення в роботі таких **завдань**:

1. Визначити поняття та суть системи управління персоналом;
2. Навести загальну характеристику технології підбору та відбору кадрів й джерел поповнення та оновлення персоналу;
3. Здійснити аналіз методичних підходів до методів відбору персоналу в організації;
4. Навести загальну організаційно-економічну характеристика ТОВ «АВАЛОН»;
5. Здійснити аналіз системи управління персоналом у ТОВ «АВАЛОН»;
6. Зробити комплексний аналіз методів відбору персоналу у ТОВ «АВАЛОН»;
7. Обґрунтувати шляхи удосконалення методів відбору персоналу у ТОВ «АВАЛОН»;
8. Здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес відбору персоналу в організації.

Предметом – теоретичні та практичні аспекти сучасних методів відбору персоналу в організації.

Дослідження проведене з використанням **методів**: якісного і кількісного порівняння; структурного та факторного аналізу (під час дослідження принципів аспектів механізму функціонування системи управління персоналом у ТОВ «АВАЛОН»); системного узагальнення (для теоретико-методологічного обґрунтування методів відбору персоналу у ТОВ «АВАЛОН»); фактологічного аналізу (для унаочнення організаційно-управлінської структури та аналізу господарської діяльності ТОВ «АВАЛОН»); методу систематизації й узагальнень (дослідження теоретично-методологічних аспектів аналізу системи методів відбору персоналу у ТОВ «АВАЛОН»); методу аналізу й синтезу, економіко-статистичних методів (дослідження й аналіз персоналу, оцінки основних підсистем управління персоналом та методів відбору персоналу у ТОВ «АВАЛОН»), графічного методу та ін.

Наукова та практична новизна одержаних результатів полягає в розвитку та вдосконаленні методичних підходів з урахуванням особливостей в проведенні комплексного аналізу системи сучасних методів відбору персоналу в організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що вони дозволяють комплексно й логічно використовувати сучасні аспекти аналізу системи сучасних методів відбору персоналу в організації, спрямованих на ефективні результати діяльності торговельного підприємства ТОВ «АВАЛОН».

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота викладена на 85 сторінках комп'ютерного тексту. Бібліографічний список включає 53 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Суть системи управління персоналом в організації

Зміна принципів функціонування національної економіки, створення підприємств, що базуються на різних формах власності, конкуренція, яка вимагає впровадження нових технологій і перебудови організаційних структур, істотно змінили соціально-економічну роль підприємства як основної ланки господарського комплексу.

Дані зміни відбуваються за рядом напрямків. Так, наприклад, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація - обумовили істотну зміну ролі персоналу підприємства. Персонал, як носій товарно-грошових відносин, що складаються в процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоздатності, економічного зростання і забезпечення ефективної роботи. Фактично, виникає необхідність у підвищенні ефективності системи управління персоналом з урахуванням вимог ринкової економіки.

Управління персоналом як багатогранний і, винятково, складний процес має свої специфічні властивості й закономірності. Воно повинне придбати системний характер і завершеність на основі комплексного рішення кадрових проблем, впровадження нових та удосконалювання існуючих форм і методів роботи.

У літературі можна зустріти приклади різного тлумачення поняття „управління персоналом”. Наприклад, під управлінням персоналом розуміють систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їх результатів із підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства [12, с. 88]. Одні

автори у визначенні оперують ціллю та методами, за допомогою котрих можна досягти даної цілі. Тобто, акцентують увагу на організаційному аспекті управління. Інші автори у визначенні найбільшого значення надають змістовій частині, що відображає функціональний бік управління. Типовим прикладом є визначення Єськов О. Л.: „Управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств” [15, с. 157].

На нашу думку, можна погодитися з підходом, що поняття "управління персоналом підприємства" охоплює всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі діяльності організацій (політика відбору та прийому працівників, розвиток кар’єри, мотивація, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у колективі, підготовка та перепідготовка працівників, управління конфліктами тощо) [39, с. 253].

Головна мета системи управління персоналом – це забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку, а також досягнення раціонального ступеня мобільності персоналу.

Наведене формулювання мети управління персоналом відображає переважно позиції адміністрації щодо діяльності в цьому напрямку. Але відомо, що для того, щоб це реалізувати необхідно, щоб цьому сприяли всі учасники. Крім того, даний процес має бути важливим для кожного з них. Ми вважаємо, що діяльність у сфері управління персоналом має постійно співставлятися як із потребами організації, так і життєвими цільовими орієнтирами працівників.

Серед останніх, як відомо, найважливішими є потреби у нормальних умовах праці (безпека праці, забезпечення соціальної інфраструктури, комфортний соціально-психологічний клімат, соціально-правова захищеність тощо), а також відповідна оплата праці, можливості реалізувати особисті цілі,

зробити кар'єру тощо. Якщо дані цілі не співвіднесені, то в організаційному середовищі, на думку спеціалістів, можуть виникнути протиріччя і навіть конфлікти, що може призвести до руйнування професійного ядра організації [28].

Усвідомлення того факту, що однією із найважливіших умов реалізації головної мети організації є задоволення соціальних потреб працівників, вважається відправним моментом у методології управління персоналом. Саме з цього положення витікає досить проста, на перший погляд, формула: чим привабливішою для працівників, з точки зору задоволення їх соціальних потреб, є організація, тим більша вірогідність її ефективного функціонування [29, с. 184].

Всебічне стимулювання працівників, створення сприятливих умов праці, розвиток у кожного працівника партнерського ставлення до організації, на думку спеціалістів, сприяє об'єднанню навколо головної виробничої ідеї, яку вирішує організація. Це також сприяє формуванню в колективі ділової атмосфери, взаємопідтримки та взаємодопомоги, спрямованості на загальну діяльність. Фактично, дана сукупність стає механізмом, який забезпечує "виживання" організації в сучасних умовах розвитку.

Таким чином, управління персоналом сучасних організацій можна визначити як сукупність заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування їх кадрового складу, а також організацію його професійного і соціального розвитку, досягнення раціонального ступеня мобільності та повне й ефективне використання їх можливостей у процесі виробничої діяльності цих підприємств [37, с. 127].

У найзагальнішому вигляді система роботи з персоналом складається із шести взаємозалежних підсистем: кадрова політика; добір персоналу; його оцінка; розміщення; адаптація; навчання. Система управління персоналом, найчастіше, являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків виробничої діяльності, а також різних видів, форм, методів відповідного

механізму управління. Вони спрямовані на забезпечення постійного підвищення конкурентоспроможності організації в ринкових умовах, зростання ефективності праці та якості роботи, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [14, с. 21].

Безсумнівно, головна мета системи управління персоналом полягає у створенні результативних мотивацій, забезпеченні організації висококваліфікованими фахівцями, їх продуктивне використання, а також професійний ріст та соціальний розвиток. При цьому кожен елемент, що становить у сукупності цілісну систему управління персоналом, націлений на виконання таких фундаментальних функцій як інформаційна, організаційна, відтворювальна [1; 23].

Наведемо у таблиці 1.1. основні етапи впровадження системи управління персоналом:

Таблиця 1.1

Основні етапи впровадження системи управління персоналом

Основні етапи	Характеристика етапу
Планування	Формування чіткого плану щодо задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах.
Набір	Створення банку претендентів, що утворюється за рахунок потенційних кандидатів, які набирають по всіх посадах.
Відбір	Вивчення і оцінка особистості і компетенції кандидатів та відбір з кадрового резерву, утвореного за допомогою набору.
Розробка структури виплат	Встановлення заробітної плати, надбавок, доплат і різних пільг, що дозволяють залучити й утримати співробітників.
Профорієнтація і адаптація	Ознайомлення новачків, розвиток у них чіткого розуміння можливостей і перспектив.
Навчання та підвищення кваліфікації	Розробка навчальних програм і методичних комплексів з навчання базовим навичкам роботи, які необхідні.
Оцінка трудової діяльності	Формування методичних підходів до оцінки трудової діяльності кожного співробітника.
Рух працівників всередині організації	Формування методології руху співробітників між посадами з різним ступенем відповідальності, накопичення і розвитку професійного досвіду шляхом призначення їх на інші посади, а також процедур припинення дії трудового договору.

Джерело: побудовано за [1; 23]

Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів впливу на співробітників. У літературі є різні

класифікації таких методів. Так, в залежності від характеру впливу на людину, виділяють: методи стимулювання, пов'язані із задоволенням певних потреб співробітника; методи інформування, які передбачають передачу співробітнику відомостей, які дозволять йому самостійно будувати свою організаційну поведінку; методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини; методи (адміністративного) примусу, засновані на загрозі або застосуванні санкцій [16, с. 85].

Наприклад, Кібанов А. Я. пропонує дещо іншу класифікацію методів управління персоналом, виділяючи три групи таких методів [22]:

- адміністративні методи (формування структури та органів управління, встановлення держзамовлень; затвердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень; підбір і розстановка кадрів, розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації);
- економічні методи: техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування, планування; матеріальне стимулювання; ціноутворення; податкова система; економічні норми і нормативи);
- соціально-психологічні методи: соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників [4, с. 185].

У процесі побудови системи управління персоналом використовуються, як правило, наступні методи (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Основні методи побудови системи управління персоналом

Найменування	Короткий опис методу
Метод системного аналізу	Використовується як засіб системного підходу в процесі удосконалення та побудови системи управління.
Декомпозиція	Припускає поділ складних явищ на прості складові.
Послідовна підстановка	Дозволяє вивчити вплив на формування системи кожного окремого фактора, виключаючи дію інших факторів.

Метод порівняння	Передбачає порівняння системи управління персоналом з схожими системами передових організацій.
Динамічний метод	Передбачає розташування в динамічному ряду суми даних з метою виключення випадкових відхилень, застосовується до кількісних показників.
Структуризація цілей	Використовується для обґрунтування цілей системи управління через відповідність загальним стратегічним цілям підприємства.
Експертно-аналітичний	Полягає в залученні фахівців високої кваліфікації до управління персоналом, з метою вдосконалення процесу управління.
Нормативний	Застосування комплексу нормативів і норм визначають склад і зміст функцій управління персоналом, критерії за якими будується структура управління, тип структури управління.
Функціонально-вартісний аналіз	Вибір варіанта побудови системи, що має максимальну ефективність при мінімальних можливих витратах.
Дослідний	Базується на використанні попереднього досвіду системи і досвіді інших аналогічних систем.

Джерело: побудовано за [1; 23]

Досягнення найбільшої ефективності та якості функціонування системи управління персоналом відбувається, найчастіше, при використанні декількох методів побудови в комплексі. Використання комплексу методів дозволяє з різних сторін оцінити систему і уникнути можливих прорахунків. Для подальшого розвитку системи управління персоналом вченими було розроблено нормативно-методичне забезпечення такої системи. Як відомо, нормативно-методичне забезпечення – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали та інші документи, затверджені у встановленому порядку компетентними органами або керівництвом [40].

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу управління персоналом (додаток А).

Функціонування комплексної системи управління персоналом організації правомірно розглядати як частину ефективності її діяльності в цілому. Однак, у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або визначають ефективність

управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників [7, с. 151].

Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності персоналу на рівні окремих працівників, а також на рівні органу управління, на рівні системи управління. Важливим є те, щоб особливу увагу при цьому звертали на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу - з вимогами займаних робочих місць.

Оцінка ефективності управління персоналом, безперечно, полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності через задоволення потреб та інтересів працівників організації і мотивацію праці, організаційну ефективність тощо [41, с. 231].

На думку окремих вчених [11] оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвіднесення їхніх результатів із підсумками роботи, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

Отже, управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності. Сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах адміністративного управління, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особи і теорії людських відносин. Управління персоналом багато в чому визначається кадровою політикою конкретної організації, а також міжособовими відносинами.

1.2. Загальна характеристика технології підбору та відбору кадрів і джерел поповнення та оновлення персоналу в організації.

Для успішного розвитку організації потрібно управляти підбором, навчанням, оцінкою і мотивацією персоналу, тобто створити, використовувати і вдосконалювати методи, процедури, технології організації цих процесів [45].

Розглянувши можливість підходів до поняття «підбір персоналу», можна стверджувати, що спільною рисою між поняттями авторів є те, що підбір персоналу визначається як перелік дій, спрямованих на залучення необхідного кандидата для підприємства. Найбільш конструктивно процес підбору персоналу інтерпретують Самигін С. І. [34] та Філіна Ф. М. [48]. Так наприклад, Самигін С. І. даний процес визначає через вивчення якостей претендента, які необхідні саме для певної посади. Філіна Ф. М., у свою чергу, конкретизує, що якості кандидата повинні сприяти досягненню цілей організації.

Узагальнюючи наукові підходи до визначення поняття «підбір персоналу», можна змістовно його звести до сукупності дій, спрямованих на пошук та визначення осіб, які за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідають посаді (Додаток Б).

Набір же кадрів – це процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця. Набір кадрів полягає у формуванні необхідного їх резерву і за своїм змістом є офертою для потенційних працівників організації [36].

Місце процесу залучення працівників у системі управління персоналом організації схематично подано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Схема послідовності дій при доборі працівників в організацію [47]

На службу персоналу покладається відповідальність за здійснення кадрового маркетингу. Реалізується він як сукупність заходів щодо вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці, їх сегментування (виділення різних категорій персоналу й реалізація стосовно них спеціальних кадрових підходів); аналіз очікувань співробітників у сфері службових переміщень; можливостей підвищення їхньої кваліфікації; пошук і залучення на роботу потрібних фахівців [17, с. 125].

Великі організації цю роботу здійснюють самостійно. Малі й середні організації, які не мають для цього необхідних коштів, вдаються до послуг посередницьких організацій із набору кадрів. Як відомо, організації з набору персоналу (керівників і фахівців) володіють базами даних про кандидатів на різноманітні посади, отримані на основі тестування, співбесід тощо. Співробітники цих організацій знаходять найкращі кандидатури на посади керівників і фахівців вищої кваліфікації і встановлюють із ними контакти. Взаємодія з такими організаціями корисна за умови чітко сформульованих вимог до персоналу [50].

Набір і відбір персоналу є початковим етапом в процесі управління персоналом, від якого залежить вся подальша діяльність організації. Так, наприклад, А. В. Бичкова вважає, що метою механізму відбору персоналу є "отримання уявлення про можливості претендента і відповідність їх посадовій посаді; з точки зору претендента — отримання досить повного уявлення про характер майбутньої роботи, про необхідні якості і кваліфікації" [6, с. 24].

Без сумніву, підбір персоналу – це спеціально розроблена система цілеспрямованих дій по залученню на вакантне місце кандидатів, що володіють якостями, навичками і вміннями, необхідними для досягнення цілей організації. Останні включають в себе розрахунок потреби в персоналі, побудову моделі робочих місць, професійний відбір і формування кадрового резерву.

Відбір персоналу є завершальним етапом процесу підбору працівників відповідно до потреб організації в людських ресурсах. Загальноприйнята наступна трактовка відбору персоналу: «це частина процесу найму персоналу, пов'язана з виділенням одного або декількох кандидатів на вакантну посаду серед загального числа людей, які претендують на дану посаду" [46, с. 226].

Ми поділяємо думку, що відбір і підбір персоналу – це процес вибору з існуючих претендентів тих, які відповідають кваліфікації, спеціальності та

інтересам організації. Отже, відбір і підбір персоналу — це вивчення кандидата з метою встановлення його придатності для заявленої вакансії [3, с. 20].

Цікавим є той факт, що для забезпечення конкурентоспроможності і виживання на ринку в цілому торгової компанії або окремо взятого магазину, необхідно, щоб у ньому працювало не менше 60% співробітників, що мають досвід роботи в сфері торгівлі більше півроку. Однак, у роздрібній торгівлі присутній так званий суб'єктивний феномен кадрового дефіциту, при якому фахівці сфери на ринку праці є і у великій кількості, але вони не підходять під вакансію або незадоволені запропонованими умовами праці [53, с. 134].

Підбір і відбір персоналу – це лише частина роботи організації при процесі управління колективом, яка є, лише однією з ланцюга цілісної системи комплексних заходів в діяльності організації [27]. Для того, щоб програма відбору персоналу була дієвою, на думку спеціалістів, потрібно чітко сформулювати якості працівника, які необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії необхідно формувати так, щоб вони різнобічно характеризували кандидата: рівень освіти, досвід роботи, медичні показання та особисті характеристики [33].

Здійснюючи набір необхідних організації категорій працівників, використовують зовнішні та внутрішні джерела.

До зовнішніх джерел належать ті, які забезпечують поповнення персоналу через: регіональні біржі праці та державні бюро з працевлаштування; комерційні агентства з працевлаштування; систему контрактів з навчальними закладами різних рівнів; оголошення на телебаченні, радіо, в пресі тощо.

Система набору з використанням зовнішніх джерел інколи малоефективна, оскільки можуть прийти претенденти, які не знайомі із специфікою виробництва, а це відволікає достатньо часу, коштів і зусиль від організації їх навчання.

Частіше використовують внутрішні джерела набору: підготовку працівників через учнівство; просування по службі; перепідготовку своїх працівників; інформування колективу працівників про наявні вакансії тощо [44, с. 15].

Співвідношення окремих форм набору персоналу залежить від специфіки конкретної категорії персоналу, а також від взаємодії держави та підприємств у галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Набір персоналу за рахунок внутрішніх джерел багато в чому залежить від кадрової політики адміністрації організації в цілому. Ефективне використання наявних людських ресурсів може надати організації можливість обійтися без нового набору [52, с. 94].

Розглянемо переваги й недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу в організацію.

До переваг внутрішніх джерел наймання персоналу можна віднести:

- появу шансів для службового зростання (підвищення ступеня прихильності до організації, поліпшення соціально-психологічного клімату);
- низькі витрати на залучення кадрів, оскільки, претендентів на посаду добре знають в організації;
- збереження рівня оплати праці, оскільки, претендент із зовні може пред'явити вищі вимоги стосовно оплати;
- швидке заповнення штатної посади, що звільнилася, без тривалої адаптації;
- висока ступінь керованості сформованою кадровою ситуацією;
- можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу;
- можливість уникнути збиткової плинності кадрів;
- зростання продуктивності праці, за умови, що переведення на нову посаду співпадає з бажаннями претендента;
- вирішується проблема зайнятості власних кадрів;
- підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею.

До недоліків внутрішніх джерел залучення персоналу, на думку фахівців можна віднести:

- обмеження можливості для вибору кадрів;
- можливу напруженість чи суперництво в колективі у разі появи декількох претендентів на посаду керівника;
- прояви панібратства при вирішенні ділових питань, оскільки претендент на посаду керівника був нарівні з колегами;
- небажання відмовити в будь-чому співробітнику, який має великий стаж роботи в даній організації;
- зниження активності рядового працівника, який претендує на посаду керівника, або автоматично спадкоємцем є заступник керівника;
- кількість переведень на нову посаду не задовольняє потребу в кадрах;
- потреба в персоналі задовольняється лише якісна, але завдяки перепідготовці чи підвищенню кваліфікації, що пов'язано з додатковими витратами.

До переваг зовнішніх джерел залучення персоналу можна віднести:

- ширші можливості вибору;
- поява нових імпульсів для розвитку організації;
- нова людина, як правило, легко отримує визнання;
- прийом на роботу покриває абсолютну потребу в кадрах;
- менша загроза виникнення конфліктів всередині організації.

До недоліків зовнішніх джерел залучення персоналу можна віднести:

- більші витрати на залучення кадрів;
- висока питома вага працівників прийнятих із зовні, сприяє зростанню плинності кадрів;
- погіршується соціально-психологічний клімат в організації серед давно працюючих;
- високий ступінь ризику при про ходженні випробувального терміну;
- погане знання новим працівником організації;

- тривалий період адаптації;
- блокування можливостей службового зростання для працівників організації;
- нового працівника погано знають в організації тощо.

Отже, відбір і підбір персоналу – це процес вибору з існуючих претендентів найбільш компетентних, які відповідають кваліфікації, спеціальності та інтересам організації, а також – це процес вивчення кандидата з метою встановлення його придатності до заявленої вакансії.

1.3. Методичні підходи до методів відбору персоналу в організації.

В організаціях усіх форм власності та видів діяльності одним із найважливіших аспектів управління персоналом є залучення необхідної кількості працівників, які володіють потрібними саме для цієї організації професійними та особистісними характеристиками.

Пошук і підбір кадрів є одним з головних ланок управління організацією, які забезпечують позитивний розвиток і роботу організації. Саме від кадрів залежить її конкурентоспроможність. При підборі кандидатів на топові посади є ймовірність втрат організації від різного виду аварій. Ключовим моментом на початку використання професійних методів відбору і підбору персоналу послужила теорія про те, що весь персонал володіє різним робочим потенціалом. Крім того, він володіє різним ступенем успіху в різних професійних сферах. У кожній організації існує своя система відбору і підбору персоналу. Для її створення необхідно встановити її місце в загальній системі управління персоналом [14].

Для прийняття виваженого рішення щодо доцільності використання кожного з методів набору та відбору персоналу для організації потрібно враховувати не лише показники власної фінансово-господарської діяльності, а й проаналізувати основні переваги та недоліки кожного з методів [3, с. 20].

На сучасному рівні розвитку теорії і практики управління персоналом застосовуються різноманітні системи відбору персоналу в організації. На

думку спеціалістів, будь-яка концепція відбору і найму персоналу повинна орієнтуватися на забезпечення висококваліфікованим персоналом, оскільки саме завдяки цьому стане можливим досягнення цілей і подальший розвиток підприємницької діяльності.

З метою реалізації такої орієнтації А.Я. Кібанов та І. Б. Дуракова передбачають наступний напрямок: на основі стратегії розвитку повинна бути визначена кількісна потреба в персоналі [23].

Так, з точки зору тимчасового фактору, враховується поточна і довгострокова потреба, а також валова потреба у персоналі, яка необхідна для забезпечення нормального функціонування організації, а також чиста потреба. Остання характеризує невідповідність наявності персоналу валовій потреби в ньому.

Відповідно, чиста потреба у працівниках може мати позитивне або негативне значення. Далі розробляється профіль вимог до майбутнього співробітника. Це роблять за допомогою аналізу заміщенню робочого місця і його опису.

Для цього слід використовувати спеціальні методики, які враховують систему ділових і особистісних характеристик, а також охоплюють наступні групи якостей:

- суспільно-громадянська зрілість;
- ставлення до роботи;
- рівень професійних знань та досвід роботи;
- здібності до організації: вміння працювати з документами та інформацією;
- вміння працювати з людьми;
- здатність своєчасного прийняття та реалізації рішень;
- здатність знайти і підтримати інноваційний продукт;
- морально-етичні риси характеру персоналу.

У кожному конкретному випадку вибираються саме ті позиції, які важливі для вакантної посади, а також додаються певні якості, які повинен

мати претендент на дану посаду. Чисельність персоналу слід розрахувати так, щоб забезпечувалося довгострокове виконання стратегічних завдань організації [9, с. 391].

Існують різні точки зору на складові, які входять в систему відбору персоналу. Автори вивчають процес задоволення потреби організації в персоналі і як набір окремих елементів, і як комплекс взаємопов'язаних заходів. Так, В. Р. Веснін у процес відбору претендентів і вивчення їх відповідності функціональним обов'язкам до конкретної посади включає:

- "первинне знайомство з претендентами»: збір та обробку інформації про них за певною системою;

- зіставлення фактичних якостей претендентів і вимог посади;

- порівняння кандидатів на одні посади і вибір найбільш підходящих;

- призначення або затвердження кандидатів на посади, укладання з ними трудового договору;

- перевірку ефективності їх адаптації та роботи в початковий період [10, с. 139; 45].

Як вважає А. П. Єгоршин, професійний відбір кадрів в організації передбачає:

- створення кадрової комісії;

- формування вимог до робочих місць;

- оголошення про конкурс у засобах масової інформації – медичне обстеження здоров'я та працездатності кандидатів;

- оцінку кандидатів на психологічну стійкість;

- аналіз захоплень і шкідливих звичок кандидатів;

- комплексну оцінку кандидатів за рейтингом та формування остаточного списку;

- висновок кадрової комісії з вибору кандидатури на вакантну посаду;

- оформлення та здачу у відділ кадрів кадрових документів кандидата"

[14, с. 60].

Тоді як С. К. Мордовін пропонує наступну послідовність етапів відбору персоналу – "отримання анкетних даних претендента – вивчення його рекомендацій – проведення співбесіди – перевірка професійної придатності, в тому числі ділових і особистісних якостей – медичний контроль – рішення і підготовка матеріалів для найму" [31, с. 238].

Отже, позиції дослідників із даного питання, представляється можливим сформуванню в оптимальний комплексний перелік складових, які входять у систему відбору персоналу:

1. Планування персоналу (визначення якісної та кількісної потреб у персоналі);
2. Вивчення та аналіз ситуації на зовнішніх і внутрішніх ринках праці, а також показників, які характеризують структуру ринку праці і привабливість заміщення посадового місця;
3. Визначення конкурентів на ринку праці;
4. Встановлення основних вимог до кандидатів та їх компетенцій;
5. Формулювання філософії найму персоналу в організацію;
6. Підбір джерел (зовнішніх або внутрішніх), а також методів пошуку персоналу;
7. Конкретизація потоку кандидатів;
8. Вибір методики та здійснення процесу відбору;
9. Аналіз результатів відбору та прийняття підсумкового рішення;
10. Прийом нового працівника, а також його професійна адаптація.

При відборі кандидатів на посади керівників виходять із необхідності пошуку кандидатів, які найбільшою мірою відповідають всім поставленим вимогам. Сьогодні організації прикладають великі зусилля для розвитку власного персоналу, а також підвищення його кваліфікації.

Слід констатувати, що на українському ринку праці, сьогодні, значною мірою копіюють економічні механізми західних країн. Відповідно, розширюється множина і різноманіття інструментів у сфері набору кадрів

(додаток В). Із додатку В видно, що залучити працівників можна як власними силами, так і за допомогою сторонніх організацій [25, с. 107].

Консалтингові агентства не займаються безпосереднім пошуком працівників, а надають необхідну інформацію, зокрема: дані про загальний стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень заробітної плати, надання консультативної інформації, і іноді, допомогу в її реалізації. Останнім часом кількість даних агентств стрімко зростає, що свідчить про затребуваність цих послуг.

Серед даних агентств доцільно виділити окремо послугу аутсорсингу – це поняття, що охоплює не лише питання "аренди" персоналу. Він поділяється на бізнес-аутсорсинг та аутстафінг. Бізнес-аутсорсинг є виведенням за межі організації непрофільних завдань та залученням для їх виконання підрядників.

При бізнес-аутсорсингу замовникові потрібні не конкретні працівники, а лише здійснення певної роботи. Аутсорсинг, пов'язаний з найманням персоналу, називається аутстафінгом.

За такого виду робіт компанія-провайдер набирає до штату працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) в іншій компанії (у замовника) [19, с. 96; 46, с. 181].

Серед усіх методів, найпоширенішим є використання Інтернету. Це може бути пошук спеціалістів на спеціальних сайтах пошуку роботи або на спеціалізованих професійних форумах (Work.ua, rabota.ua тощо).

Також дієвим, сьогодні, є розміщення вакансій на сайті компанії, що дає потенційним працівникам змогу ознайомитись як з вакантним місцем, так і з самою компанією.

Важливо зазначити, що які б методи і засоби пошуку працівників не використовувала б компанія, головним при наборі персоналу є безпосередній їх відбір на самому підприємстві. Нині є можливість вибору серед широкого кола інноваційних методів [24, с. 107].

При цьому, варто також врахувати, що пошукувачі роботи нерідко надають неправдиву інформацію під час співбесіди чи складання резюме. Це може негативно позначитися на їх подальшому працевлаштуванні. Тестування, фактично, є письмовим вираженням співбесіди, тому механізм побудови складання анкет є схожим до механізму побудови інтерв'ю [51, с. 111].

Не менш цікавими є і нетрадиційні методи оцінки та відбору потенційного співробітника організації. Зокрема, деякі роботодавці використовують такий метод, як фізіогноміка. Суть його полягає у визначенні характеру людини з її зовнішності та, зокрема, рис обличчя. Проте використання фізіогноміки доцільне за умови великого досвіду кадровика в цьому напрямку та може застосовуватися з великою обережністю [25, с. 107].

Великої популярності набувають також стрес-інтерв'ю. Але вони актуальні до певних типів працівників. Даний метод використовують для оцінки стресостійкості спеціаліста, котрому доведеться працювати у відповідних умовах. Під час даного інтерв'ю потрібно намагатися "вивести із себе" претендента неочікуваними і спеціально неприємними питаннями і поведінкою. Проте це може негативно вплинути на імідж організації як роботодавця. Цей метод вимагає великої підготовки. Даний метод використовують при відборі співробітників на такі посади, як касири, операціоністи в банках, пожежні, співробітники міліції, і, навіть, спеціалісти з персоналу [18, с. 86; 37].

Для забезпечення правильності вибору методів відбору персоналу спеціалістами була розроблена таблиця характеристик кожного методу (див. додаток Г).

Вона створена на основі аналізу характеристик, представлених у джерелах [13, с. 60].

Аналізуючи представлену табл. 1.5 у додатку Г, варто зазначити, що існує необхідність використання комплексу різних методів при відборі

персоналу. Це пов'язано з тим, що жоден із запропонованих методів окремо не дає вичерпної інформації, на підставі якої можна було б прийняти вірне рішення про прийом на роботу. Якщо доповнювати результати, отримані за допомогою використання одного методу, інформацією, зібраною за допомогою інших методів, можна розраховувати на те, що відібрані працівники будуть максимально відповідати визначеним критеріям відбору і повністю влаштують організацію.

Отже, для ефективного обрання методів відбору персоналу необхідно упевнитися в тому що:

- за допомогою обраного методу можна виявити у кандидата якості та компетенції, які шукають організацію;
- метод має дозволяти досягти найкращих результатів при прийнятті рішення про прийом на роботу;
- метод забезпечує точне вимірювання досліджуваної якості кандидата;
- метод дозволяє отримати надійні та стійкі результати з мінімальним впливом випадкових похибок;
- метод віддзеркалює здібності кандидата та дозволяє їх порівнювати зі здібностями іншого кандидата;
- метод потребує раціонально обґрунтованих витрат ресурсів на його використання;
- метод дозволяє комплексно оцінити максимальну кількість якостей з усіх обраних;
- отримані результати відповідають цілям відбору персоналу організації.

Отже, управління персоналом досліджує широку сукупність чинників, що обумовлюють результативність трудової діяльності працівника і колективу, що формує поведінку на виробництві. Оцінка ефективності управління персоналом, на нашу думку, вимагає систематичного досвіду, формалізованого вимірювання витрат і вигод загальної програми управління

персоналом і порівнювання її ефективності з ефективністю роботи організації за цей же період.

Під час наймання працівників організаціями, з урахуванням ринкової кон'юнктури, задовольняється їхня потреба в робочій силі та створюються передумови узгодження інтересів обох сторін, що взаємодіють на ринку праці. При цьому, для організації створюється можливість певною мірою оновити особистий склад, зробити його мобільнішим до змін у зовнішньому середовищі.

Ми вважаємо, що поява нових працівників за рахунок надходження нових кадрів суттєво підвищує ступінь адаптованості організації до можливих нововведень. За змістом добір кадрів полягає у формуванні необхідного їх резерву. Планування ж чисельності робочої сили є важливою складовою управління кадрами, виходячи з головної мети, організації.

Ми вважаємо, що підбір персоналу – це складний процес, від якого в прямій залежності знаходяться перспективи подальшого розвитку організації. У зв'язку з цим, процедуру відбору персоналу слід розглядати як складний механізм, який є центральним елементом системи пошуку, відбору та найму персоналу, а також частиною загальної системи функціонування організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ ТА МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "АВАЛОН")

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика виробничої діяльності ТОВ "АВАЛОН"

Торгівельне підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Авалон" створене у 2006 року. Юридична адреса: м. Київ, пров. Нестерівський, 7. Основною діяльністю ТОВ "Авалон" є роздрібна торгівля продуктами харчування. Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД за схемою:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання;

46.34 Оптова торгівля напоями.

Органами управління ТОВ "Авалон" відповідно до Статуту, затвердженого загальними зборами учасників є: загальні збори учасників та директор. Загальні збори учасників – вищий орган Товариства – складаються з учасників Товариства, які здійснюють контроль за торгівельно-економічною діяльністю компанії та діяльністю директора. Збори учасників вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники, які володіють, у сукупності більше ніж 60% голосів. Учасники Товариства, які приймають участь в зборах, реєструються з зазначенням кількості голосів, які належать кожному учаснику. Цей перелік підписується головою та секретарем зборів.

Директор підзвітний зборам Учасників та не може бути одночасно головою зборів учасників Товариства. Директор – виконавчий орган

Товариства – обирається та відкликається зборами учасників Товариства і вирішує усі питання діяльності компанії, що входять до його компетенції.

Організаційна структура ТОВ "Авалон" визначає його внутрішню будову і зв'язок складових частин. Це повне кількісне і якісне співвідношення елементів цілого, що визначають життєдіяльність підприємства і процес його розширеного відтворення. Організаційна структура ТОВ "Авалон" представлена на рис. 2.1.

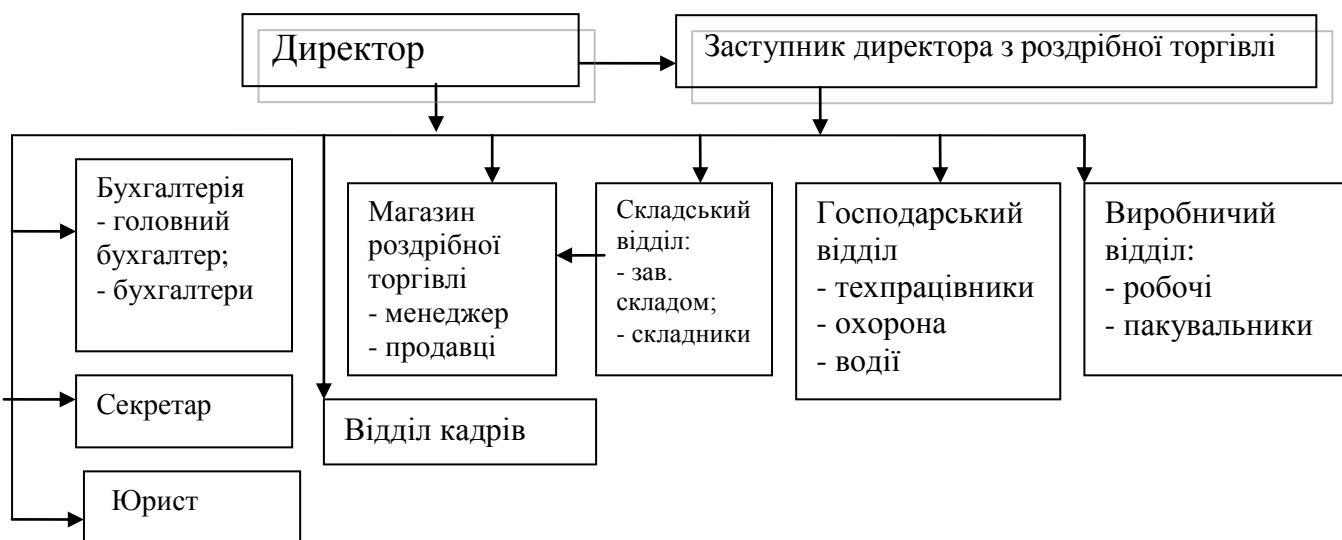


Рис. 2.1. Організаційно-функціональна структура ТОВ "Авалон"

ТОВ "Авалон" має нескладну організаційну структуру з невеликою кількістю лінійних та функціональних відділів: бухгалтерія, магазин роздрібною торгівлі, складське господарство, господарський відділ, виробничий відділ, відділ кадрів, секретар та юрист. Директору, який є найвищою ланкою в прийнятті управлінських та господарських рішень, підпорядковується заступник директора з роздрібною торгівлі, головний бухгалтер, відділ кадрів, юрисконсульт. Заступник директора з роздрібною торгівлі займається логістикою, закупівлею товарів і контролем продажів у магазині.

Таким чином, з метою розвитку діяльності ТОВ "Авалон" створена організаційна структура, що дозволяє найефективніше використовувати засоби, вкладені в розвиток бізнесу магазину. Місце підприємства на ринку

можна охарактеризувати як координація виробничих та торгових процесів торгового підприємства при гарантованому забезпеченні стабільності ділових стосунків між партнерами, комплексний професійний підхід до таких аспектів господарської діяльності, як торговий маркетинг, економічне планування, юридичне забезпечення. Підрозділи підприємства здійснюють торгово-закупівельну та торгово-посередницьку діяльність у м. Київ.

Основними конкурентами ТОВ "Авалон" виступають продуктові магазини, що розташовані на відстані 1-2 км: ТОВ "Велика Медведиця", Магазин "Дніпро", ТОВ "Віват", ТОВ "Екомаркет", Le Silpo, ПП "Адал", Магазин "Джойс". Серед них лише Le Silpo має більші розміри та обсяги товарообороту у порівнянні з ТОВ "Авалон" (рис. 2.2).

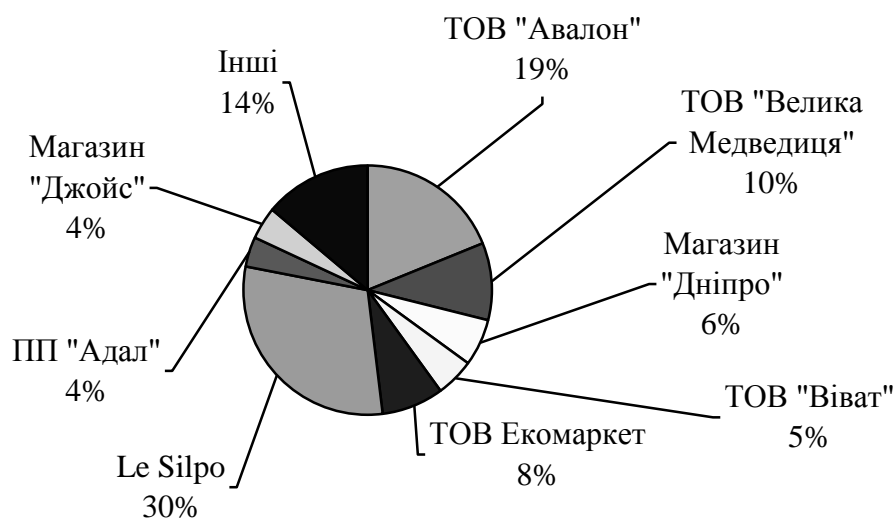


Рис. 2.2. Частки найбільших магазинів – конкурентів ТОВ "Авалон" по об'єму продажів продуктів харчування.

Здійснимо SWOT-аналіз діяльності ТОВ "Авалон". SWOT-аналіз в стратегічному плануванні полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних, слабких сторін проекту; можливостей, що відкриваються при його реалізації, небезпек, пов'язаних з його здійсненням.

Представимо матрицю SWOT – аналізу ринкових позицій компанії ТОВ "Авалон" на ринку продовольчих товарів (табл. 2.1).

SWOT – аналіз ринкових позицій ТОВ "Авалон"

<p style="text-align: center;">Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на ринку продовольчих товарів в цілому по Україні на рівні 10% на рік. 2. Активний розвиток усіх продуктових сегментів ринку. 3. Поступове зростання доходів населення, що стимулює збільшення попиту на продукцію середньої та вищої цінової категорії. 4. Об'єднання з компанією-конкурентом. 5. Впровадження сучасних технологій. 6. Впровадження інтернет-торгівлі та доставку продуктів харчування. 7. Розширення дистриб'юторської мережі. 8. Освоєння нових видів продукції 	<p style="text-align: center;">Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока маркетингова (у т.ч. рекламна) активність конкурентів, зростаючі рекламні бюджети. 2. Значна регіональна диференціація доходів в Україні, як наслідок – регіональна незбалансованість розвитку товарного ринку. 3. Зростаючий тиск на компанію з боку конкурентів. 4. Розширення конкурентами свого продуктового портфелю та намагання залучити до себе покупців більш комплексною пропозицією продукції. 5. Подорожчання продуктів харчування. 6. Падіння попиту на продукцію за рахунок зниження рівня доходів споживачів. 7. Захват все більшої частини ринку конкурентом.
<p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Високий ступінь охоплення ринку. 2. Висока якість продукції, широкий асортимент, вдале позиціонування. 3. Реалізація продуктів харчування через власний магазин. 4. Імідж торгового підприємства. 5. Кваліфікований персонал. 6. Традиції підприємства, яким довіряють споживачі. 7. Пропозиція забезпечена платоспроможним попитом. 8. Низька плинність персоналу. 9. Соціально відповідальне підприємство 10. Конкурентні ціни. 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабший рівень використання маркетингових інструментів просування продукції. 2. Недостатньо ефективна система логістики. 3. Слабкі фінансові можливості. 4. Залежність від цін постачальників продуктів харчування. 5. Застаріла система управління підприємством. 6. Неефективна система стимулювання праці.

Проаналізувавши вплив слабких сторін на можливості і загрози, а також сильних сторін на можливості і загрози ТОВ "Авалон", можна стверджувати, що підприємство являється конкурентоспроможним на ринку торгівлі продовольчих товарів України і здатне в майбутньому успішно продовжувати свою діяльність.

ТОВ "Авалон" має досить диверсифіковану лінійку продукції та лідирує за критерієм якості продуктів. Це повністю відповідає вимогам галузі. Ринок роздрібної торгівлі є класичним прикладом монополістичної конкуренції, із представленими на ньому великою кількістю торгових

підприємств. Хоча в даній галузі і нараховується більше 1000 підприємств, реальної конкуренції вони не можуть створити у зв'язку з малою долею ринку, якою вони володіють, незначними масштабами торгівлі, обмеженнями у фінансуванні та застосуванні більш прогресивних технологій, що робить значно вищим собівартість продукції тощо. У зв'язку з тим, що роздрібна торгівля є високоприбутковим видом діяльності, ТОВ "Авалон" та досліджуваним продуктовим магазинам необхідно діяти в напрямку посилення бар'єрів для входження в дану галузь, оскільки є ризик втрати частини прибутку через можливу появу нових конкурентів.

Наведемо недоліки у конкурентних перевагах для ТОВ "Авалон":

1. Невеликий розмір магазину не дозволяє закуповувати великі партії товарів, отримуючи при цьому максимальні знижки та економлячи на транспортних витратах.

2. Відсутня можливість розміщення товару зі зміною простору та зміною асортименту товарів, формування привабливого асортименту за конкурентоспроможними цінами; диверсифікація видів діяльності з урахуванням підвищення ефективності.

3. Централізація і високий рівень управління комерційною діяльністю за рахунок залучення кваліфікованих фахівців не дозволяють уникнути багатьох недоліків, характерних для окремого магазину: зниження витрат на одиницю товару за рахунок економії на витратах зі стимулювання збуту, закуповуючи рекламу, вигідну для магазину.

Серед найбільш характерних переваг ТОВ "Авалон" відмітимо наступні:

- гарну організацію роботи, професійність обслуговуючого персоналу;
- наявні можливості самостійності у формуванні товарної та цінової політики.

Керівництво та продавці ТОВ "Авалон" забезпечують високу якість і

краще обслуговування за рахунок наявності регулярних і тісних зв'язків із покупцями. Роздрібна торгівля – невід'ємна від надання послуг, при цьому зростає значущість якості послуг і наявності нових продуктів, професіоналізм співробітників. При правильній організації торгівлі виникає тенденція до зниження обсягу капіталу, необхідного для постійного зростання продажів та з'являються можливості до формування конкурентних переваг торговельного підприємства.

Проаналізуємо фінансово-економічний стан підприємства за останні три роки (рис. 2.3, табл. 2.2). Джерелами визначення показників фінансового стану є: Баланс (Звіт про фінансовий стан) та Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід).

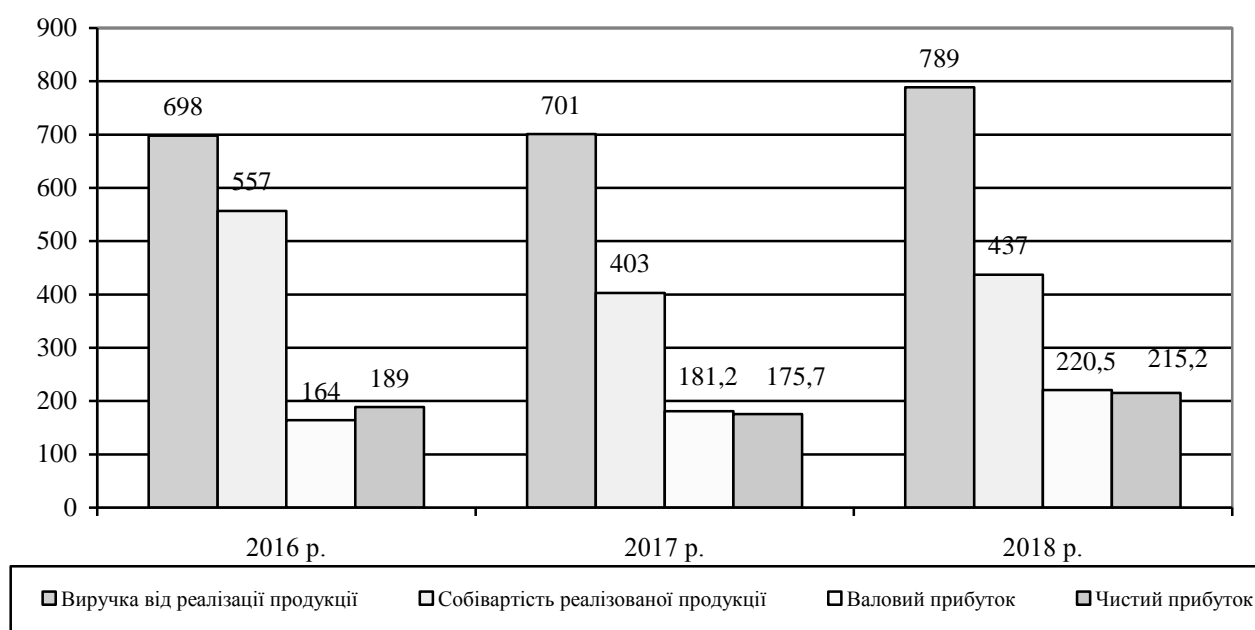


Рис. 2.3. Основні фінансово-економічні показники ТОВ "Авалон" за 2016-2018 р., тис. грн.

Проведений аналіз основних показників ТОВ "Авалон" свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту. За даними таблиці бачимо швидке зростання виручки від реалізації. Собівартість реалізованої продукції знижується, що відповідним чином впливає на прибуток підприємства, який збільшився.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів ТОВ "Авалон" за 2016-2018 рр.

№	Фінансові результати	Роки			Відхилення 2018/2016 рр.	
		2016	2017	2018	абсол., +/-	відносне, %
1	Виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн.	698,00	701,00	789,00	91	13,04
2	Податок на додану вартість (ПДВ), тис. грн.	23,00	116,80	131,50	108,5	471,74
3	Чиста виручка (без ПДВ та акцизного збору), тис. грн.	721,00	584,20	657,50	-63,5	-8,81
4	Собівартість реалізованої продукції (неповна), тис. грн.	557,00	403,00	437,00	-120	-21,54
5	Валовий прибуток, тис. грн.	164,00	181,20	220,50	56,5	34,45
6	Прибуток до оподаткування (балансовий прибуток), тис. грн.	122,00	175,70	215,20	93,2	76,39
7	Рівень рентабельності, %	0,27	0,25	0,27	0	0,00
8	Платежі до бюджету, тис. грн.	13,00	10,50	37,30	24,3	186,92
9	Чистий прибуток, тис. грн.	189,00	175,70	215,20	26,2	13,86

Проведемо структурно-динамічний аналіз витрат підприємства за економічними елементами за останні три роки (табл. 2.3).

У структурі витрат підприємства більшу частину займають матеріальні витрати 43,28% в 2016 році та 54,80% в 2017, але в 2018 році ситуація змінюється та частка складає 41,4% . Витрати на оплату праці збільшуються, так як збільшилась штатна кількість співробітників. Загальна сума операційних витрат за три роки збільшилась у зв'язку з ростом та розширенням підприємства.

Таблиця 2.3

**Аналіз елементів операційних витрат підприємства ТОВ "Авалон" за
2016-2018 рр.**

№	Елементи витрат	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
		тис.грн.	%	тис.грн	%	тис.грн	%
1	Матеріальні витрати	34,53	43,28	54,80	54,32	42,34	41,40
2	Витрати на оплату праці	12,30	15,42	13,57	13,45	18,63	18,22
3	Відрахування на соціальні заходи	13,70	17,17	12,54	12,43	18,76	18,34
4	Амортизація основних фондів та нематеріальних активів	16,75	21,00	18,32	18,16	19,63	19,20
5	Інші витрати	2,50	3,13	1,65	1,64	2,90	2,84
6	Всього	79,79	100,00	100,88	100,00	102,26	100,00

Для визначення динаміки загального обсягу основних фондів, суми зносу проаналізуємо основні фонди ТОВ "Авалон" (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів

Показники стану та руху основних виробничих фондів	Роки			Відхилення, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
1. Обсяг виготовленої продукції, тис. грн.	698,00	701,00	789,00	100,43	112,55
2. Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	1658,00	1753,50	1793,00	105,76	102,25
3. Фондовіддача, грн./грн.	0,21	0,23	0,24	109,44	106,05
4. Коефіцієнт віддачі спожитих ОВФ, грн./грн.	1,12	1,01	0,81	90,58	79,85
5. Рентабельність ОВФ, %	0,32	0,33	0,37	104,11	110,07

Отже, можна зробити висновок, що поліпшення використання основних виробничих фондів зменшує потребу підприємства у капітальних вкладеннях для розвитку матеріально-технічної бази та зменшує втрати від морального зносу. Господарська практика свідчить, що ефект від поліпшення

використання основних виробничих фондів реалізується значно швидше, ніж від капітальних вкладень.

2.2. Дослідження ефективності системи управління персоналом у ТОВ "АВАЛОН"

Підсистема управління персоналом ТОВ "Авалон" є основою менеджменту ТОВ "Авалон", оскільки реалізує основне завдання менеджменту – організацію діяльності. Ефективність менеджменту прямо залежить від якості управління персоналом ТОВ "Авалон". Для підвищення ефективності менеджменту в управлінні персоналом ТОВ "Авалон" на перший план виступають питання оптимізації кадрового складу ТОВ "Авалон". Управління персоналом ТОВ "Авалон" є підсистемою глобальної системи управління бізнесом, здійснюваною в рамках певної організаційної ієрархічної структури ТОВ "Авалон".

Система управління персоналом ТОВ "Авалон" містить у собі чотири підсистеми:

- інформаційна підсистема – анкетних даних працівників; методичні посібники, для розрахунку різних показників управління персоналом; положення про систему мотивації;
- фінансова підсистема – джерела фінансування функції управління персоналом і їхнє ефективне використання,
- правова підсистема – державна правова база, локальні нормативні акти організації, що забезпечують дії системи управління персоналом;
- соціально-психологічна – соціально-психологічна підтримка системи управління персоналом (створення сприятливого клімату, управління конфліктами).

Система управління персоналом і її підсистеми ТОВ "Авалон" призначені для вирішення наступних завдань: 1) кадрове планування; 2) набір і звільнення персоналу; 3) навчання й розвиток персоналу; 4) мотивацію й винагороду персоналу; 5) організацію діяльності працівників; 6) оцінку й атестацію кадрів.

Ефективність управління персоналом ТОВ "Авалон" визначається ступенем реалізації загальних цілей організації. Ефективність використання кожного окремого працівника залежить від його здатності виконувати необхідні функції й мотивації, з якої ці функції виконуються. У ТОВ "Авалон" створені методи, процедури, програми управління процесами, пов'язані з людськими ресурсами, і забезпечено їхнє постійне вдосконалювання. У єдності ці методи, процедури, програми являють собою підсистему управління персоналом ТОВ "Авалон", що характеризується наступними параметрами: 1) відповідність персоналу цілям і місії ТОВ "Авалон" (рівень освіти, кваліфікація, розуміння місії, відношення до роботи); 2) ефективність системи роботи з персоналом – співвідношення витрат і результатів, потреба в інвестиціях, вибір критеріїв оцінки результатів роботи з персоналом; 3) надмірність або недостатність персоналу, розрахунок потреби, планування кількості; 4) збалансованість персоналу по певних групах професійної діяльності й соціально-психологічних характеристик; 5) структура інтересів і цінностей, що панують у групах персоналу управління, їхній вплив на відношення до праці і його результати; 6) ритмічність і напруженість діяльності, що визначають психологічний стан і якість роботи; 7) інтелектуальний і творчий потенціал персоналу управління, що відображає підбір і використання персоналу, організацію системи його розвитку.

Структура системи управління персоналом ТОВ "Авалон", орієнтована на бізнес в організації: місія, організаційна структура, організаційна культура; удосконалювання організаційної структури; кадрова політика, кадрова стратегія; планування персоналу, забезпечення потреби в персоналі; залучення й відбір персоналу; адаптація персоналу; навчання й розвиток персоналу; мотивація персоналу й стимулювання праці; технології ефективної діяльності персоналу; поточна робота служби управління персоналом.

Служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом організації й підпорядковані генеральному директору. Затвердження Положення про службу управління персоналом (далі – Служба), посадові інструкції співробітників Служби провадиться генеральним директором. Розподіл

обов'язків між співробітниками Служби провадить директор по персоналу відповідно до посадових інструкцій і Положенню.

Структура й штатна чисельність служби затверджується генеральним директором. У 2018 р. служба складалася із 5 осіб. Безпосереднє керівництво й організацію роботи служби здійснює директор по персоналу, що вправі приймати наступні організаційні рішення: наділення співробітників служби додатковими функціями, цілями, завданнями й повноваженнями; видання від свого імені розпоряджень (як в усній, так і письмовій формі), обов'язкових для виконання всіма співробітниками служби, якщо вони не суперечать нормативним документам організації; нарахування штрафних санкцій, розмір яких установлений діючими наказами й положеннями, за порушення, допущені співробітниками служби; преміювання співробітників служби відповідно до діючих наказів і положеннями; планування діяльності й організація поточної роботи служби; прийняття інших рішень, передбачених Положенням, інструкціями служби й нормативною документацією по організації.

Оцінка діяльності співробітників служби за підсумками роботи за місяць (квартал, рік) здійснюється співробітниками Служби за узгодженням з директором по персоналу. Рішення про зміну функціональних обов'язків співробітників служби, переведення їх на іншу роботу, дати відпустки співробітників служби приймається тільки після узгодження обох керівних сторін. До завдань служби відносяться:

1. Розробка, впровадження й контроль виконання кадрової політики й стратегії управління персоналом організації;
2. Поточне й перспективне планування потреби організації в персоналі;
3. Формування системи підбору, оцінки й адаптації співробітників організації;
4. Розробка й впровадження корпоративної системи навчання персоналу;
5. Розробка й впровадження систем оплати праці;
6. Розробка й впровадження систем матеріальної й нематеріальної мотивації співробітників;

7. Формування, підтримка й розвиток корпоративної культури в організації;
8. Оцінка ефективності діяльності персоналу;
9. Ведення кадрового діловодства організації;
10. Облік, списання виконаних обсягів робіт на об'єктах підприємства, нарахування відрядної заробітної плати.

Так, до функцій служби відноситься з метою створення системи підбору й адаптації співробітників організації:

- 1) Розробка й удосконалювання правил, норм і вимог, що регламентують процеси виникнення, підбору й закриття вакантних посад в організації.
- 2) Здійснення підбору персоналу у відповідності зі штатним розкладом і виробничими завданнями організації.
- 3) Оптимізація штатного розкладу організації й планування потреби в персоналі.
- 4) Розробка системи адаптації співробітників організації, контроль строків і результатів проходження випробного терміну.

Етапи управління персоналом ТОВ "Авалон" представлені у додатку Д.

Таким чином, процес управління персоналом ТОВ "Авалон" налагоджено на відповідному рівні. Служба персоналу виконує усі покладені на неї завдання. Служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом організації й підпорядкована генеральному директору.

Основу концепції управління персоналом ТОВ "Авалон" у даний час складають зростаюча роль особи працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до задач, що стоять перед підприємством.

Політика управління персоналом ТОВ "Авалон" заснована на корпоративних принципах і цінностях, а також місії підприємства – стати одним з лідерів у своїй галузі, добиваючись високих результатів і є найважливішим чинником, сприяючим досягненню стратегічної мети підприємства. ТОВ "Авалон" прагне створювати всі умови для ефективного

використовування людських ресурсів, прагне підвищити свою привабливість для перспективних співробітників.

Політика підприємства в області управління персоналом направлена на створення високоефективної команди співробітників, оскільки саме співробітники компанії є потенціалом для її подальшого зростання.

Таблиця 2.5

Динаміка руху персоналу ТОВ "Авалон" у 2016-2018 рр.

Рух персоналу	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Зміна 2018/2016 рр., +/- осіб
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Звільнено	6	6,82	6	6,38	5	5,05	-1
Прийнято	8	9,09	12	12,77	10	10,10	+2
Всього	88	100,00	94	100,00	99	100,00	+11

В табл. 2.6 і рис. 2.5 показано розподіл персоналу по участі в процесі обслуговування: робітників і службовців торговельного підприємства ТОВ "Авалон" за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.6

Розподіл персоналу по участі в процесі роботи торговельного підприємства, осіб

Персонал торговельного підприємства		2016 р.	2017 р.	2018 р.
Управлінський персонал (службовці)	Керівники	6	6	5
	Фахівці	7	6	5
Продавці та робітники торговельного підприємства	Основні	72	79	86
	Допоміжні	3	3	3
Всього		88	94	99

Дані таблиці 2.6 і рис. 2.5 свідчать про незначне зменшення у 2018 р. кількості фахівців та керівників. Основних робітників на 11 чол. більше в порівнянні з 2016 р.

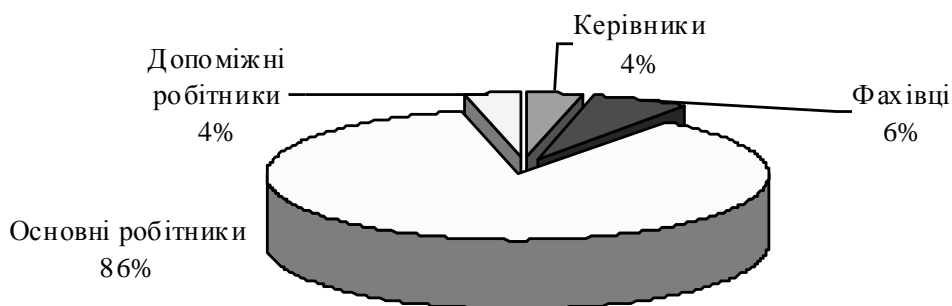


Рис. 2.5. Частка персоналу по участі в торгівельному процесі у 2018 р., %

Як складається картина з розподілом по стажу керівників, фахівців і робітників показано в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл персоналу за стажем роботи у ТОВ "Авалон" у 2016-2018 рр.

Стаж роботи	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
До 1 років	8	9,09	9	9,57	7	7,07
Від 1 до 3 років	12	13,64	16	17,02	20	20,20
Від 3 до 5 років	5	5,68	5	5,32	6	6,06
Від 5 до 7 років	12	13,64	12	12,77	13	13,13
Від 7 та більше	51	57,95	52	55,32	53	53,54
Всього	88	100	94	100	99	100

З наведених даних таблиці можна зробити висновки, що більше половини співробітників (53,54% у 2018 р.) працюють в ТОВ "Авалон" більше 7 років, майже з відкриття магазину. Найбільше з них це управлінський персонал ТОВ "Авалон", лінійні менеджери та торгівельний персонал.

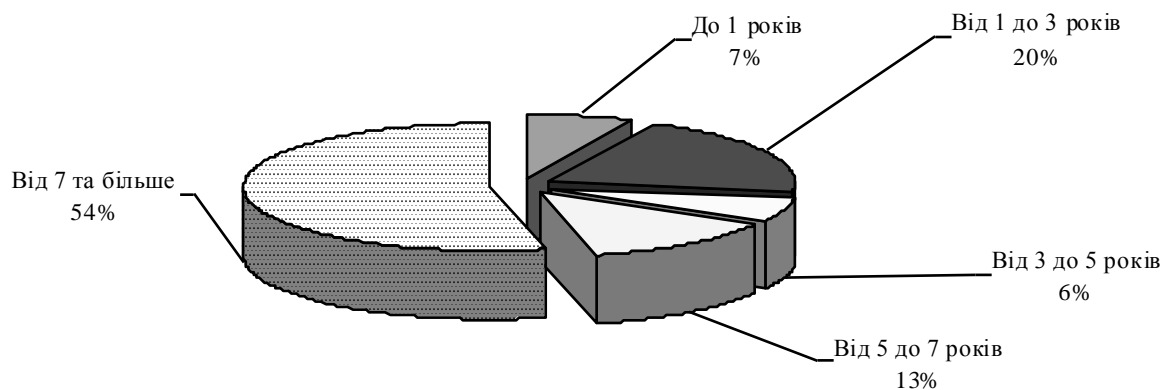


Рис. 2.6. Розподіл персоналу за стажем роботи ТОВ "Авалон" у 2018 р.

При тому слід вказати, що 7%, або 7 осіб у 2018 р. складають молоді працівники, які працюють менше року. 20 осіб у 2018 р. мають стаж від 1 до 3 років. Більшість з них це продавці та касири. 13,13% персоналу в 2018 році мають стаж від 5 до 7 років.

Проаналізуємо ефективність підбору персоналу. Для цього проведемо аналіз причин плинності кадрів протягом першого року роботи співробітників ТОВ "Авалон" у 2016-2018 рр. (табл. 2.8).

З розрахованих показників плинності кадрів серед співробітників ТОВ "Авалон" першого року роботи видно, що плинність в 2017-2018 році склала 50%, що на 25% менше ніж в 2016 році і на 25% менше 2016 року.

Зменшення плинності кадрів в 2017-2018 році пов'язано з боязню персоналу підприємства втратити робоче місце і бути незатребуваними на ринку праці в порівнянні з 2016 роком. Хоча для торгової організації плинність має досить високий рівень.

Причинами плинності кадрів в перший рік роботи в ТОВ "Авалон" були наступні поширені проблеми:

1) співробітник почав працювати, і вже в перший місяць роботи лінійний керівник скаржиться на те, що людина не володіє всіма необхідними знаннями і навичками;

2) людина не ужилася з колективом в силу особистісних якостей;

3) у перші кілька тижнів роботи зростає невдоволення з боку співробітника у зв'язку з тим, що реальність відрізняється від того, що кандидату пропонували про майбутню роботу на етапах відбору.

У таблиці 2.8. подано динаміку вищезазначених причин:

Таблиця 2.8

**Динаміка плинності кадрів серед співробітників ТОВ "Авалон" у
2016-2018 рр. першого року роботи**

Причина звільнення	2016 р			2017 р.			2018 р.			Абсолютне відхилення, %	
	прийнято	звільнено	К.п.п	прийнято	звільнено	К.п.п	прийнято	звільнено	К.п.п	2017/2016	2018/2017
	осіб	осіб	%	осіб	осіб	%	осіб	осіб	%	%	%
Разом, з них	8	6	75,0	12	6	50,0	10	5	50,0	-25	0
Не відповідність необхідним знанням і навичкам	-	1	12,5	-	1	8,3	-	1	20,0	-4,2	11,7
Неуживчивість з колективом в силу особистісних якостей	-	1	12,5	-	0	-	-	2	40,0	-	-
Невідповідність реальних умов тим які пропонувалися на етапі відбору	-	3	37,5	-	3	25,0	-	2	40,0	-12,5	15,0
Інші причини		1	12,5		2	16,7		0	-	4,2	-

Здійснено аналіз показників роботи з персоналом ТОВ "Авалон" службою по персоналу. Вхідні дані щодо розрахунку показників роботи з персоналом включають наступні показники, що характеризують планування персоналу ТОВ "Авалон" і роботу з ним: 1) Загальна чисельність працюючих чоловік на фірмі, у тому числі: – загальна чисельність робітників; – чисельність робітників по кожному тарифному розряду; – чисельність робітників з середньою спеціальною і вищою освітою (окремо), з неповним середнім, повним середнім; – загальна чисельність фахівців; 2) Загальне число посад, що вимагають заміщення

фахівцями, і з них – число посад, заміщених фахівцями необхідного профілю; 3) Загальне число посад керівного складу і з них посад вищого керівництва; 4) Число керівників, які, на думку вищого керівництва, не справляються з своїми обов'язками; 5) Втрати робочого часу унаслідок порушення трудової дисципліни; 6) Загальний фонд робочого часу; 7) Число звільнених співробітників за власним бажанням; 8) Число звільнених співробітників за ініціативою адміністрації; 9) Число працівників, що зверталися до адміністрації з скаргами на погані умови і організацію праці, недостатню заробітну платню, грубість безпосередніх начальників і т.п.; 10) Чисельність персоналу, що полягає в резерві на заміщення більш високої посади; 11) Число резервованих посад; 12) Чисельність персоналу, призначеного на більш високі посади з складу резерву; 13) Чисельність персоналу, призначеного і прийнятого на резервовані посади; 14) Нормативні значення показників.

Необхідно проаналізувати рівень роботи з персоналом в ТОВ "Авалон" на основі розрахунків сукупності показників, користуючись початковими даними і формулами для розрахунку показників. Аналіз рівня роботи з персоналом на ТОВ "Авалон" зробимо в три етапи: перший етап – розрахунок показників рівня роботи з персоналом; другий етап – аналіз значень показників на певний момент часу і в динаміці, порівняння їх з нормативними значеннями; третій етап – формулювання висновків і рекомендацій для адміністрації організації. При виконанні першого етапу розраховуються наступні групи показників, що відображають: 1) структуру і склад персоналу робітників, фахівців і керівників і їх динаміку; 2) стабільність трудового колективу; 3) роботу служби персоналу по забезпеченню перспектив професійного і посадового зростання персоналу.

Отже можна зробити висновок, що значення практично всіх показників, окрім коефіцієнту плинності кадрів, вище нормативного. Показники ж комплексної оцінки результатів праці і ділових якостей працівників ТОВ "Авалон" перевищують нормативні показники у всіх співробітників. Ситуація по плинності персоналу характерна для багатьох торгівельних підприємств. Тому,

можна зробити висновок про задовільну оцінку роботи служби управління персоналом.

2.3. Аналіз методів відбору персоналу у ТОВ "АВАЛОН"

Потреба у кадровому потенціалі підприємства здійснюється працівниками відділу праці на основі існуючих традиційних методик. Відділ праці визначає необхідну потребу в торговельному персоналі, на підставі існуючих нормативів розраховується необхідна кількість працівників із почасовою оплатою праці, а також керівників, службовців та спеціалістів. Потреба у кадровому потенціалі визначається на підставі заяв керівників структурних підрозділів підприємства.

З метою здійснення кадрової роботи з пошуку, підбору та відбору необхідних категорій персоналу у складі кадрової служби підприємства було створено групу пошуку і відбору персоналу у складі 2 осіб. Функціями працівників групи пошуку відбору персоналу є:

- робота з банком даних, який включає резюме кандидатів, дані працівників, що буди звільнені раніше;
- робота з міськими, районними центрами зайнятості з залучення персоналу;
- робота з міськими засобами масової інформації, транспортними організаціями, інформаційними щитами міста з розміщення оголошень щодо пошуку необхідного персоналу;
- кадрова робота з міським телебаченням, яке розміщує рекламні та інформаційні ролики про діяльність підприємства.

Таким чином, група пошуку і відбору персоналу частково реалізує функції та завдання маркетингу персоналу, проте, для реалізації стратегічних цілей управління персоналом підприємства, цієї роботи недостатньо. З метою більш повного забезпечення виконання функцій маркетингу персоналу у відповідності до стратегічних завдань розвитку підприємства в роботі складено план маркетингу персоналу ТОВ "Авалон". Реалізація стратегії управління персоналом

здійснюється на основі розробки плану стратегічного управління персоналом підприємства, який включає конкретні задачі і заходи щодо виконання стратегії, термінів їх здійснення і відповідальних виконавців по кожній задачі, обсяги необхідних ресурсів.

У ТОВ "Авалон" виявлені наступні джерела відбору (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Джерела найму персоналу, що використовувалися в ТОВ "Авалон" у 2018 р.

№	Найменування джерела	вага, %
1	Кадровий резерв	8
2	Внутрішні джерела	23
3	Самовиявлені кандидати	40
4	Служба зайнятості населення	10
5	Мережа інтернет, сайти Work.ua, rabota.ua	15
6	Інші установи та організації	4
	Разом	100

Самовиявлені кандидати складають 40%. Кадровий резерв складає всього 8 відсотків – як правило, на посади топ-менеджерів. На внутрішні джерела припадає 23 відсотків. Незначна частина персоналу приймається з інших установ та організацій.

Проілюструємо дані таблиці 2.9 через рис. 2.7:

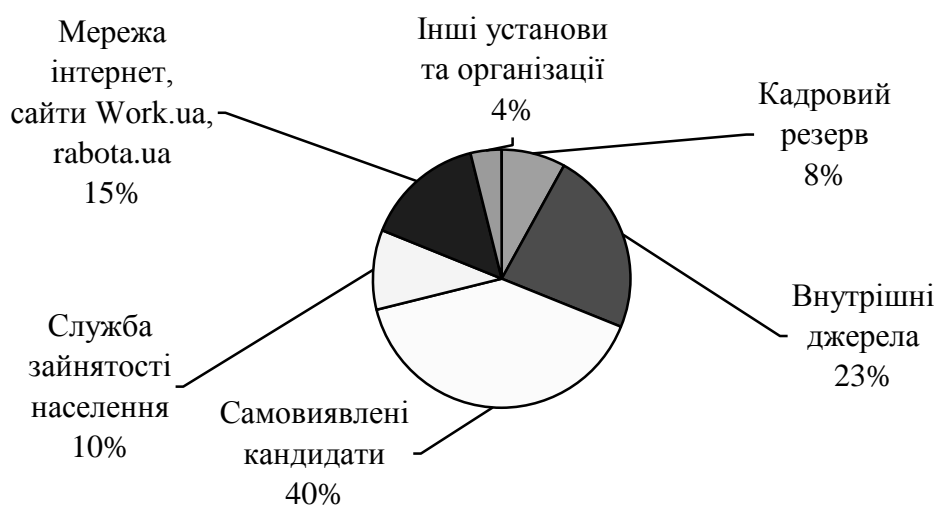


Рис. 2.7. Джерела найму персоналу, що використовувалися в ТОВ "Авалон" у 2018 р.

Набір кандидатів для роботи в магазині проходить за наступною схемою:

1. Запити на набір персоналу надходять від керівників відділів магазину, відділу закупівель і продажів, або інших відділів і узгоджуються з головним менеджером компанії.

2. Пошук персоналу здійснюється в основному за рахунок зовнішніх джерел. До найбільш важливих джерел набору відносяться:

– самостійний пошук через засоби масової інформації в розділах, де публікується інформація про вакансії для персоналу в основному низового і середнього рівня;

– пошук кандидатів через співробітників, що працюють в організації (їх друзів або родичів, які потребують роботи);

– студенти вузів або коледжів, самостійно шукають роботу за фахом – у більшості вузів існують спеціальні структури, що займаються організацією виробничої та переддипломної практики;

– ярмарок вакансій, де концентруються активна частина шукачів, зацікавлених в роботі саме в даний момент.

Відбір персоналу, у свою чергу, у магазині ТОВ "Авалон" використовує стандартну схему і реалізується через такі етапи:

1) аналіз резюме та анкетних даних менеджером по персоналу;

2) перевірка документів та анкетних даних інспектором з кадрів;

3) співбесіда з кандидатом, яку проводить менеджер по персоналу та/або керівник відділу;

4) медичний огляд;

5) прийняття рішення директором, керівником підрозділу магазину та менеджером по персоналу про прийом на роботу.

Менеджер по персоналу розглядає всі резюме кандидатів, представлені фахівцем, відповідальним за заповнення вакансії, приймає рішення про доцільність особистої зустрічі з кожним конкретним кандидатом і повідомляє

про своє рішення менеджера, відповідальному за заповнення вакансії, протягом 3-х днів.

Якщо жоден з представлених кандидатів не підходить на вакансію, замовник мотивує свої відмови, або переглядає і уточнює вимоги.

Відповідальним за організацію зустрічі з кожним конкретним кандидатом є менеджер по персоналу, відповідальний за заповнення вакансії.

Рішення про прийом на роботу того чи іншого кандидата приймають директор, керівник підрозділу магазину та менеджер по персоналу, що, на нашу думку, є невірним. Вважаємо, що це рішення повинен приймати менеджер по персоналу одноосібно.

На підприємстві практикується наступна послідовність при відборі претендентів (рис. 2.8).

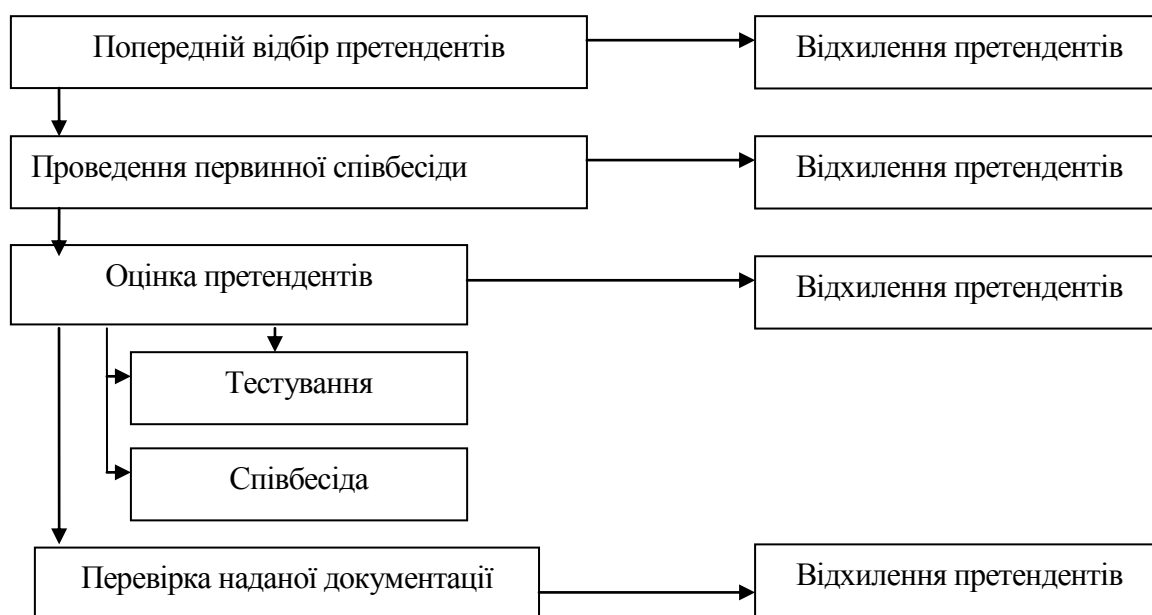


Рис. 2.8. Процес відбору персоналу в ТОВ "Авалон"

При наборі співробітників у магазин реалізується принцип відбору не кращого з усіх існуючих кандидатів, а гарантії не прийняття гіршого.

Особисте враження і емоційне сприйняття керівником грає дуже важливу роль при прийомі претендентів на роботу. Таке велике значення, що надається суб'єктивній оцінці, не може характеризувати фахівців компанії як професіоналів

в галузі набору кадрів. Однак, основним при прийнятті рішення про прийом на роботу є об'єктивний показник результатів анкетування та співбесіди.

Досить велике значення має освіта претендентів і їх кваліфікація. Кандидату призначається випробувальний термін – два місяці, протягом якого йому будуть запропоновані певні завдання для того, щоб упевнитися в доцільності призначення кандидата на дану посаду. У період випробувального терміну співробітник отримує знижену зарплату, і при невиконанні запропонованих завдань може бути звільнений із займаної посади.

Результатом роботи відповідального за заповнення вакансії фахівця є закриття вакансії.

Терміни, в які вакансія повинна бути закрита, визначаються, виходячи з рівня вакансії:

- вищий менеджмент (керівники структурних підрозділів ТОВ "Авалон" та висококваліфіковані фахівці) – до 3-х місяців;
- середній менеджмент (керівники відділів) – до 6 тижнів;
- фахівці-до 3-х тижнів;
- робітники – до 2-х тижнів.

Якщо заявлена заробітна плата є неконкурентоспроможною, то терміни підбору збільшуються. Пропозиція кандидату про вихід на роботу має виходити від замовника або від відповідального за закриття вакансії фахівця за дорученням керівника.

При пошуку кандидатів використовується як метод внутрішнього найму (ротація кадрів), так і зовнішній найм (залучення кандидатів з боку за допомогою ЗМІ, кадрових агентств, Internet, внутрішньої бази даних).

Після прийняття людини в компанію, починається процес його адаптації та навчання.

Діюча в даний час система навчання в ТОВ "Авалон" представлена наступними методами.

1. Введення в посаду. В рамках процесу навчання персоналу відбувається "орієнтація" персоналу, коли відбувається практичне знайомство нового

працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються з боку організації, причому це знайомство здійснюється за допомогою навчальних програм. На цьому етапі досить доцільним виявляється знайомство співробітника з такими документами, як «посадова інструкція співробітника», «Правила внутрішнього трудового розпорядку», «Положення про корпоративні цінності», «Правила роботи з клієнтами».

2. Всі співробітники, які приймаються на постійну або тимчасову роботу, проходять навчання у формі інструктажів з питань охорони праці, надання першої допомоги постраждалим від нещасних випадків, а також за правилами поведінки при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих, з нерозголошення комерційної таємниці.

За результатами аналізу зроблено висновок про те, що в ТОВ "Авалон" приділяється велика увага раціональному та ефективному відбору кадрів. Існуюча система рекрутингу добре працює при пошуку звичайних робітників (продавців, касирів), але при виникненні потреби в персоналі середньої та вищої ланки управління ТОВ "Авалон", виникають проблеми:

- пошук персоналу займає досить великий час (до 3 місяців);
- великі витрати на навчання (стажування в інших містах до 3х місяців);
- завищені вимоги до заробітної плати кваліфікованих фахівців.

І в зв'язку з відкриттям нових торгових відділів ця проблема стає все більш актуальною. Зростає необхідність швидкого відбору серед великої кількості кандидатів на позиції продавців, касирів, експертів, керівників відділів, керуючих торговим залом тощо. Потрібні інші внутрішні ресурси, щоб далі просувати вже наявних співробітників. Тому необхідно формувати зовнішній кадровий резерв.

Можна стверджувати, що керівництво ТОВ "Авалон", піклуючись про підбір торгового персоналу, повинно прагнути підлаштовуватися під співробітників, пропонуючи привабливі умови роботи; надаючи транспортні можливості (розвезення працівників після зміни у пізні часи доби) і додаткові соціальні гарантії. При цьому сьогодні все частіше зустрічаються випадки, коли відбувається зміна торгових працівників між різними магазинами однієї мережі,

більш того, є фірми, де співробітники можуть змінювати точки продажів майже щодня. При такому підході втрачається злагодженість і командний дух колективу. Тому, метою системи підбору персоналу роздрібної торгівлі ТОВ "Авалон" є зміцнення конкурентоспроможності компанії, підвищення продуктивності праці співробітників, що базуються на принципах кадрової політики.

Отже, проведений аналіз основних показників ТОВ "Авалон" свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту.

Підсистема управління персоналом ТОВ "Авалон" є основою менеджменту ТОВ "Авалон", оскільки реалізує основне завдання менеджменту – організацію діяльності. Ефективність менеджменту прямо залежить від якості управління персоналом ТОВ "Авалон". Аналіз динаміки руху персоналу ТОВ "Авалон" за 2016-2018 рр. свідчить, що у 2016 р. прийнято на роботу 8 осіб, звільнено 6 осіб. У 2018 р. прийнято на роботу 10 осіб, звільнено 5 осіб. У 2018 р. кількість працівників збільшилася, у порівнянні з 2019 р., на 11. Більше половини співробітників працюють в ТОВ "Авалон" понад 7 років, майже з відкриття магазину. Найбільше з них це управлінський персонал ТОВ "Авалон", лінійні менеджери та торговельний персонал. 7%, або 7 осіб у 2018 р. складають молоді працівники, які працюють менше року, тоді як 20 осіб у 2018 р. мали стаж від 1 до 3 років. Більшість з них це продавці та касири. 13,13% персоналу в 2018 році мали стаж від 5 до 7 років. Аналіз показників плинності кадрів серед співробітників ТОВ "Авалон" першого року показав, що плинність в 2017-2018 році склала 50%, що на 25% менше ніж в 2016 році і на 25% менше 2016 року. Основними причинами високої плинності персоналу є: невідповідність необхідних знань і навичок, конфліктність в силу особистісних якостей, невідповідність реальних умов тим, які пропонувалися на етапі відбору, інші причини. Значення практично всіх показників роботи з персоналом, окрім коефіцієнту плинності кадрів, вище нормативного. Показники ж комплексної оцінки результатів праці і ділових якостей працівників ТОВ "Авалон" перевищують нормативні показники у

всіх співробітників. Ситуація по плинності персоналу характерна для багатьох торгівельних підприємств. Тому, можна зробити висновок про задовільну оцінку роботи служби управління персоналом.

З метою здійснення кадрової роботи з пошуку, підбору та відбору необхідних категорій персоналу у складі кадрової служби підприємства було створено групу пошуку і відбору персоналу у складі 2 осіб. Група пошуку і відбору персоналу частково реалізує функції та завдання маркетингу персоналу, проте для реалізації стратегічних цілей управління персоналом підприємства цієї роботи недостатньо.

Аналіз джерел найму персоналу в ТОВ "Авалон" у 2018 р. показав: самовиявлені кандидати складають 40%. Кадровий резерв складає всього 8% – як правило, на посади топ-менеджерів. На внутрішні джерела припадає 23%. Ми встановили, що незначна частина персоналу приймається з інших установ та організацій. Виявили наступні етапи оцінки економічної ефективності методів набору, це: 1) аналіз резюме та анкетних даних начальником відповідного відділу; 2) перевірка документів та анкетних даних інспектором з кадрів; 3) співбесіда з кандидатом, яку проводить керівник відділу; 4) отримання від кандидата на вакансію довідку про медичний огляд; 5) прийняття рішення менеджером по персоналу про прийом на роботу.

Разом з тим, сьогодні на підприємстві використовується обмежений перелік методів відбору персоналу, таких як інтерв'ю, співбесіда та перевірка професійних здібностей.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕТОДІВ ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "АВАЛОН")

3.1. Обґрунтування шляхів удосконалення методів відбору персоналу у ТОВ "АВАЛОН"

Проведені дослідження рівня управління персоналом у ТОВ "Авалон" дозволяють внести пропозиції щодо обґрунтування функціональної стратегії управління персоналом. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі. Підвищення ефективності управління персоналом належить до вирішальних умов розвитку виробництва, і, на цій основі, забезпечення значного поліпшення матеріального добробуту працівників. Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ "Авалон" слід удосконалити кадрову політику, передбачити матеріальне і моральне стимулювання працівників, використати сучасні технології управління персоналом.

З метою забезпечення стратегічного розвитку ТОВ "Авалон" і успішного виконання задач і функцій управління кадровою політикою керівництву ТОВ "Авалон" пропонується концепція стратегічного управління персоналом. Стратегічне управління персоналом – одна з найважливіших задач керівництва ТОВ "Авалон" і управління кадрової політики по здійсненню ефективної кадрової політики з метою забезпечення подальшого стратегічного розвитку ТОВ "Авалон" у сучасних умовах.

У відповідності до стратегічних цілей управління персоналом ТОВ "Авалон", основними стратегічними напрямками управління персоналом підприємства є:

– розробка стратегії управління кадровим потенціалом підприємства;

- впровадження нових методів і форм відбору, ділової оцінки і атестації персоналу;
- маркетинг персоналу;
- вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової роботи підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Керівники великих підприємств розуміють, що співробітники – це і є їх головний актив, без якого неможливо домогтися високих результатів. З цієї причини вони намагаються всіляко пробудити в них мотивацію до праці – бажання працювати і покращувати свої показники на благо організації. Для цього потрібно постійне вдосконалення системи мотивації персоналу різними способами. Розробкою цих методів, як правило, займається відділ кадрів, який виносить свої пропозиції на розгляд керівнику і тільки після його затвердження реалізують їх на практиці.

Згідно з результатами вивчення особливостей і проблем розвитку постійного складу ТОВ "Авалон" можна запропонувати рекомендації, які спрямовані на його вдосконалення:

1. Для підвищення ефективності процесу відбору і набору персоналу на ТОВ "Авалон" пропонується доповнити і конкретизувати наявні кадрові документи і посадові інструкції працівників відділу кадрів конкретними методами і функціями з підбору і відбору кандидатів на вакансії.

2. Для систематизації різних етапів набору і відбору персоналу розроблена програма пошуку персоналу, в якій вказуються етапи відбору, їх зміст, документи, відповідальні виконавці і терміни виконання. Коротка схема відбору персоналу представлена в табл. 3.1 (додаток Е) та рис. 3.1

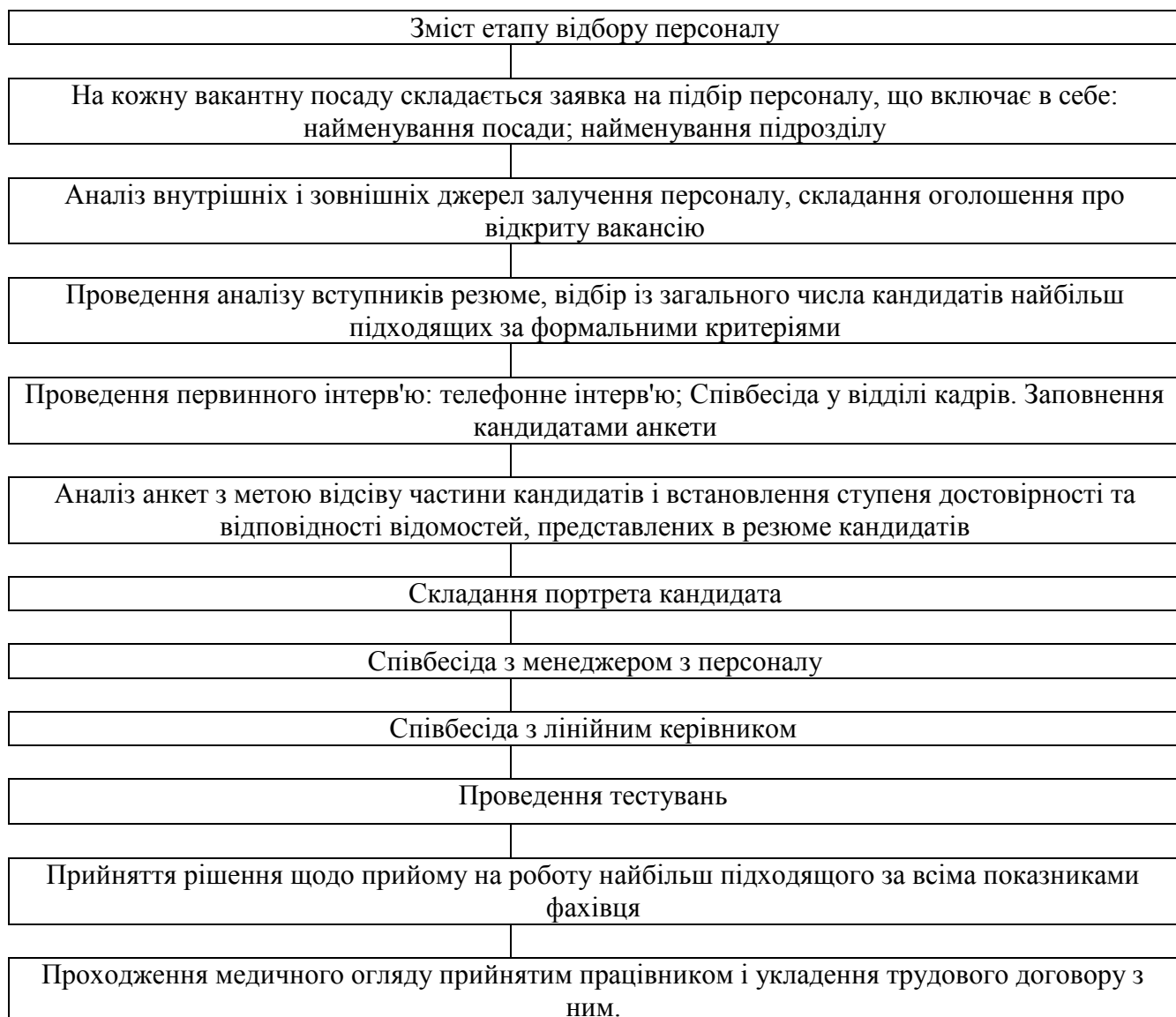


Рис. 3.1. Рекомендована загальна схема відбору персоналу ТОВ "Авалон"

Відповідно до стратегічних цілей та напрямів управління персоналом підприємства, а також заходів плану маркетингу персоналу, у роботі було розроблено стратегічний план управління персоналом ТОВ "Авалон" щодо вдосконалення підбору, розподілу кадрів та оптимізації параметрів управляючої підсистеми. Він складається з шести розділів, які охоплюють заходи кадрової роботи ТОВ "Авалон" із формування та ефективного

використання персоналу, оцінки та навчання персоналу підприємства, мотивації та формування сприятливого організаційного клімату для подальшого розвитку персоналу підприємства.

Підбор і розстановка персоналу. Підбір персоналу повинен починатися з планування людських ресурсів ТОВ "Авалон". Можна виділити такі етапи планування персоналу на ТОВ "Авалон":

1. Аналіз внутрішніх ресурсів організації з точки зору майбутніх потреб на підставі перспективного плану розвитку підприємства торгівлі.

2. Аналіз конкретних потреб у персоналі на планований період (коли, скільки, якої кваліфікації, на які позиції буде потрібно працівники) на підставі плану роботи ТОВ "Авалон" на планований період.

3. Аналіз можливостей задоволення конкретних потреб ТОВ "Авалон" за рахунок існуючих людських ресурсів (внутрішній рекрутинг).

4. Прийняття рішення про необхідність залучення ресурсів ззовні, або про часткову перекваліфікацію працівників або про скорочення персоналу.

Основними джерелами підбору персоналу є як внутрішні (бази даних кандидатів), так і зовнішні джерела залучення персоналу (міські, районні центри зайнятості, міські ЗМІ, Internet). Зважаючи на склад кадрової потреби підприємства, слід звернути увагу на цілеспрямовану роботу з кадровими агентствами, які добре зарекомендували себе на ринку праці Київщини, які надають можливість не тільки пошуку персоналу необхідної категорії, а також допомагають здійснити інші напрями кадрової роботи з адаптації, оцінки, розстановки, мотивації персоналу підприємств. Також для пошуку персоналу слід використовувати спеціальні сайти Internet – Work.ua, rabota.ua тощо.

Використання послуг кадрових і консалтингових фірм дозволяє якісно здійснити підбір персоналу, його оцінку або впровадження адаптаційних програм на підставі сучасних наукових методів, що використовуються в теорії управління персоналом із залученням кваліфікованих фахівців, які

мають досвід проведення подібних заходів. У деяких випадках, наприклад, під час проведення кадрового моніторингу, результати оцінки персоналу будуть більш достовірними, якщо моніторинг проводитиметься сторонніми організаціями. Кадрові компанії також мають досвід організації різних навчальних програм, тренінгів, семінарів для персоналу підприємств. Крім того, сучасні підприємства не завжди мають кваліфікованих спеціалістів у сфері управління персоналом, які необхідні для здійснення всіх напрямів кадрової роботи на належному рівні.

Для створення ефективних комунікаційних каналів підприємства з ринком праці підприємству рекомендується більш активно здійснювати роботу з міськими засобами масової інформації – телебаченням, радіо та друкарськими виданнями. У цьому напрямку можна здійснювати різного роду PR-заходи, які повинні сприяти створенню позитивного іміджу підприємства на ринку праці та створювати суспільну думку про привабливі умови працевлаштування на підприємстві. У даному напрямку вже здійснюється робота з міським телебаченням, яке представляє презентації підприємства як працедавця.

Витрати підприємства на залучення персоналу планується підвищити у порівнянні з попередніми періодами та встановити на рівні 100 тис. грн. на рік. Ця сума включає витрати на рекламні акції з пошуку та залучення персоналу, проведення PR-компаній, роботу з кадровими агентствами та службами зайнятості, проведення кадрової роботи з відбору та підбору персоналу, іміджеві заходи на ринку праці.

Сьогодні на підприємстві використовується обмежений перелік методів відбору персоналу, таких як інтерв'ю, співбесіда та перевірка професійних здібностей. Також служба безпеки підприємства перевіряє відсутність судимості та шкідливих звичок кандидатів. У цьому напрямку слід порекомендувати використовувати широкий спектр існуючих методів відбору персоналу, що стосується, у першу чергу, інженерно-технічних працівників та керівників торговельних підрозділів в якості потреби. Для цих

груп персоналу слід більш широко використовувати тестування за різними методиками, у тому числі, яке дозволяє виявити особисті якості здобувача, які необхідні для виконання професійних обов'язків, а також рівень його професійних знань, вмінь та навичок. Слід відмітити, що ці функції можуть виконувати кадрові агентства, які здійснюють пошук та підбор персоналу, якщо підприємством чітко визначені критерії та вимоги до кандидатів на посаду.

Пропонований алгоритм процесу підбору персоналу ТОВ "Авалон" представлено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Пропонований алгоритм процесу підбору персоналу ТОВ "Авалон"

Ретельний відбір нового працівника повинен починатися з визначення функціональних обов'язків даної посади і складання вимог до кандидатів.

Складаються посадові інструкції, потреби бажаного співробітника. Далі визначаються способи пошуку. Заявка на підбір кандидата складається керівником структурного підрозділу, де відкрита вакансія. Заявка повинна містити конкретні вимоги до освіти, досвіду, навичкам кандидата, конкретний рівень передбачуваної зарплати і короткий перелік функціональних обов'язків. Після затвердження генеральним директором (директором магазину) заявка передається для роботи в службу персоналу.

Визначається спосіб пошуку кандидата:

- пошук в базі даних Служби персоналу;
- пошук через мережу знайомих;
- пошук через співробітників організації;
- пошук за допомогою оголошень в друкованих та електронних ЗМІ;
- пошук через кадрові агентства;
- пошук через державну службу зайнятості;
- пошук через навчальні заклади;
- інтернет тощо.

Удосконалюючи систему набору і підбору кадрів в ТОВ "Авалон", має формувати і систему подальшої адаптації нового співробітника. При ефективній адаптації знизяться витрати ТОВ "Авалон" на підбір нових працівників, економиться час керівників і зменшується плинність кадрів, краще забезпечується збереження закритої інформації. До цих напрямів кадрової роботи підприємства слід віднести заходи, що створюють сприятливі умови щодо початку діяльності нових працівників в колективі, наприклад, використання "наставників", які певний час відповідають за адаптацію нових працівників та вводять їх до кола професійних обов'язків, допомагають визначити своє місце у колективі, знайомлять з особливостями корпоративної етики та організаційного клімату підприємства. Ця форма адаптації працівників є дуже актуальною у західних компаніях. Також

можна порекомендувати інші форми адаптації нових працівників, які сприяють підвищенню єдності колективу, стабілізації персоналу.

Наставник на власному прикладі показує працівникові, як це потрібно робити, працівник спостерігає і має реальність безпосередньо спілкуватися з наставником, брати всю потрібну йому інформацію, доповнювати прогалини в розумінні професійної роботи. Надалі, працівник сам виконує свої обов'язки, а наставник корегує процес і результат. Найголовніша вимога до наставника – це повне знання об'єкта навчання, змісту обов'язків, нормативів щодо даної діяльності, іншим словом — професійна компетентність.

Для ефективного вибору наставника в ТОВ "Авалон" пропонується застосовувати Методику оцінки соціально-психологічних якостей потенційного наставника. Максимальне число балів, яке вказує про те, що дана людина задовольняє вимогам до особистості наставника — 36 балів. Якщо працівник набрав від 12 до 24 балів, це говорить про те, що справжній працівник повністю може бути наставником, проте слід звернути увагу на ті критерії, за якими він набрав найменше число балів. Якщо людина набрала менше 12 балів, то необхідно розглянути іншу кандидатуру на виконання обов'язків наставника, інакше нам доведеться не тільки вести контроль за двома працівниками, а й виправляти помилки.

Заради того щоб отримувати якісний зворотний зв'язок від адаптованої сторони і вносити індивідуальні корективи в систему адаптаційних заходів, швидко реагувати на запити нових робітників і отримувати підтвердження достатності інформаційної та організаційної підтримки нових працівників, крім окремих бесід, пропонуємо вести збір інформації через анкетне опитування нових працівників.

Розвиток та навчання персоналу (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву; планування

кар'єрного просування, співпраця з консалтинговими та кадровими агентствами тощо) є теж важливим для роботи ТОВ «Авалон».

Формування знань, умінь, навичок і професійного досвіду для такої багатогранної галузі, як торгівля, має спиратися на базові та перевірені практикою стандарти професійної освіти, систему концепцій, логіко-структурних моделей, понять, що поєднані в єдине ціле – систему безперервної професійної освіти в сфері торгівельного бізнесу.

Одним із важливих напрямів роботи має стати аналіз ринку праці, визначення потреб сфери торгівельного бізнесу в кадрах певної кваліфікації. Очікувана висока динаміка розвитку торгівельного бізнесу і формування інтегративних структур організованої торгівлі внесе свої зміни в пріоритети на ринку праці. З метою ефективного розвитку і своєчасного коректування системи підготовки кадрів для торгівельних комплексів необхідно здійснювати моніторинг регіональних ринків праці. Важливо провести маркетингові дослідження з вивчення потреб в кадрах різного рівня кваліфікації на регіональних ринках праці України.

Професійна підготовка і підвищення кваліфікації мають стати обов'язковим плановим процесом для всіх працівників торгівельних підприємств, незалежно від організаційно-правової форми і форми власності. Мета підвищення кваліфікації спеціалістів торгівельних комплексів полягає в поповненні їх теоретичних і практичних знань відповідно до вимог державних освітянських стандартів та нових умов діяльності в ринковій економіці.

Професійна підготовка сучасних фахівців торгівельного бізнесу має включати не лише детальне вивчення технології обслуговування покупців на різних ділянках торгівельного підприємства або знання механізмів фінансової діяльності магазинів. Професіонал повинен мати широке та всебічне уявлення про галузь в цілому, про її стратегічний розвиток в умовах ринкового конкурентного середовища. Це вимагає, насамперед, набуття професійних знань і умінь, ділових навичок розв'язання нетипових проблем,

економічного складу мислення, лідерства та підприємливості. Сформувавши фахівця, який би задовольняв вказаним потребам особистості і держави, можна завдяки реалізації наукової та інноваційної діяльності студентів під час навчання. Наукова діяльність студента – це комплекс творчих робіт і заходів, які є невід'ємною складовою навчання, виконуються ним протягом всього періоду підготовки з метою заволодіння особистих пізнавальних потреб, придбання та вдосконалення професійних вмінь і навичок, формування власних якостей конкурентоспроможності на ринку праці.

Без сумніву, головними перевагами задоволення потреби підприємства в персоналі за рахунок молодих фахівців є перспектива кар'єрного зростання на підприємстві, енергійність, гнучкість та інноваційність мислення, здатність до швидкого і якісного навчання, адаптивність до нововведень, наявність сучасних теоретичних професійних знань та навичок. Як недоліки задоволення потреби підприємства в персоналі за рахунок випускників ВНЗ, можна відмітити недолік практичних знань, умінь, навичок і досвіду, необхідність додаткового навчання за рахунок підприємства, відсутність практики роботи в колективі, неясні перспективи кар'єрного зростання, що залежать від пропонованих умов праці на підприємстві. Рекомендуємо більш активно застосовувати для новачків традиційні і нові методи і форми навчання на робочих місцях. Рекомендуються сплановані щотижневі приватні бесіди з новим працівником, а також позапланові консультації. Крім цього має забезпечуватися можливість взаємодії працівника з керівництвом, а також його присутність на всіх заходах у ТОВ "Авалон".

Оскільки персонал підприємства, його розвиток та ефективне використання сьогодні є головним чинником успіху будь-якого підприємства, важливе значення серед напрямів кадрової роботи набуває маркетинг персоналу. Для розвитку цього напрямку кадрової роботи підприємства рекомендовано у складі кадрової служби підприємства створити групу маркетингу персоналу, функції якої подано на рис. 3.3. Для

підвищення досвіду, компетентності та рівня кваліфікації працівників ТОВ "Авалон", що займаються відбором необхідно проаналізувати роботу працівників ТОВ "Авалон", що займаються даним процесом.

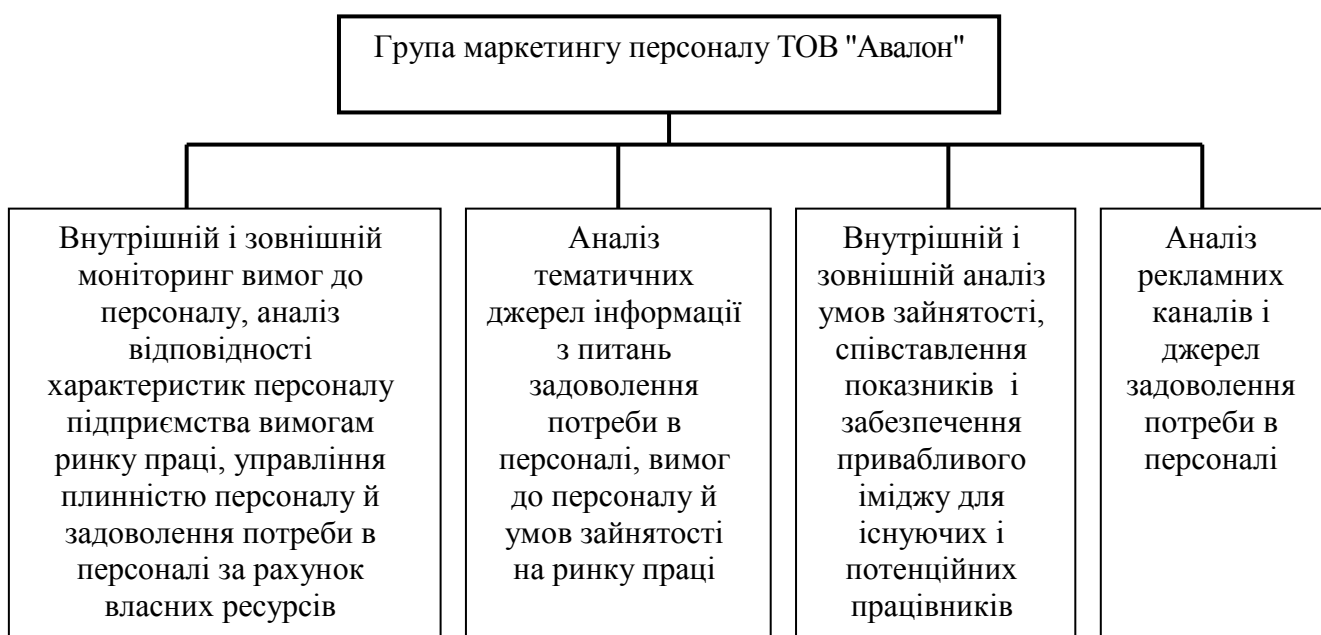


Рис. 3.3. Функції групи маркетингу персоналу ТОВ "Авалон"

При відборі використовувати тільки професійних менеджерів, що мають досвід роботи. Такий менеджер повинен вміти з'ясувати характеристику персоналу, ґрунтуючись на його досвіді з минулих місць роботи. Також менеджера з персоналу можна відправити на навчання, для того щоб підвищити знання і навички в області відбору персоналу.

Разом з тим, оцінка діяльності персоналу відбувається на підставі проведення атестацій знань та навичок працівників, результатів їх роботи за окремий період. Атестація працівників здійснюється на підставі затверджених керівництвом підприємства форм та методів. Вона полягає у виявленні ступеня відповідності працівника посаді. За результатами атестації, керівництвом відділу кадрів подаються пропозиції щодо ротації персоналу, службове підвищення, формується кадровий резерв перспективних

працівників, формуються заявки на навчання персоналу та підвищення кваліфікації, а також переведення на іншу посаду. У цілому атестація працівників є стандартним напрямом кадрової роботи підприємства. Атестацію працівників підприємства можуть також здійснювати за замовленням працівники кадрових та інших спеціалізованих організацій. Перевагою цієї форми співпраці з суб'єктами ринку праці є наявність у кадрових та консалтингових агентств сучасного методичного інструментарію проведення різних напрямів кадрової роботи, а також передового досвіду їх здійснення. За результатами проведення атестації персоналу підприємства, кадрова служба формує заявки на навчання персоналу (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації).

Не менш важливу роль відіграє й формування організаційної культури підприємства. Вона полягає у впровадженні соціально-психологічних заходів щодо формування стратегічної поведінки працівників підприємства та високого рівня морально-психологічного клімату у колективі. Вони полягають у ефективній мотивації персоналу підприємства для більш ефективного виконання службових обов'язків, створенні комфортних умов на робочих місцях, у тому числі з урахуванням усіх гігієнічних вимог до якості робочих місць, сприяння створенню колективу однодумців, що дозволяє ефективно використовувати якості окремого працівника для досягнення цілей розвитку усього підприємства. Також необхідним є формування відповідної організаційної культури на ТОВ "Авалон".

Основою формування організаційної культури є створення системи цінностей, які приймаються усіма працівниками підприємства. Ми вважаємо, що слід культивувати позитивні цінності щодо привабливого місця підприємства на ринку, професіоналізму, відношення до праці, порядності тощо. Вони орієнтують персонал на такі зразки поведінки, які підтримують досягнення організаційних цілей, а також запобігати розповсюдженню негативних цінностей, які негативно впливають на організаційну ефективність. Слід також формувати позитивні поведінкові норми персоналу,

тобто вимоги до поведінки працівників, які сприймаються ними як сукупність правил правильної організаційної поведінка персоналу в конкретних ситуаціях. До них відноситься швидке і якісне обслуговування клієнтів, беззастережне виконання наказів і розпоряджень керівництва, допомога і співпраця в командній роботі тощо.

Необхідність розробки підприємством загальної стратегії розвитку обумовлена такими чинниками:

- вироблення довгострокової стратегії розвитку безпосередньо на рівні підприємства є новою функцією управління на вітчизняних підприємствах;
- періодичні чи постійні зміни стратегічних напрямків стають реальними, тому що підприємства здійснюють свою діяльність в умовах високого рівня нестабільності зовнішнього середовища і впливу фактора невизначеності.

Згідно з результатами проведеного аналізу організації можна запропонувати використовувати більш нові оперативні методи оцінки персоналу, а саме – професійне тестування. Для того, щоб компанія могла розвиватися і розвивати свої методи відбору персоналу, необхідно мотивувати наявних співробітників, такими способами як: психологічна підтримка, надання талонів на харчування, навчання та атестація персоналу за рахунок компанії, наставництво, своєчасна виплата заробітної плати. Відбір кадрів та його якість, ефективність і обґрунтованість можна вважати ключовим елементом кадрової політики та показником стабільності, що є іміджем компанії.

Підвищення рівня управління персоналом у контексті обраної стратегії щодо вдосконалення підбору, розподілу кадрів та оптимізації параметрів управляючої підсистеми сприятиме формуванню та результативному використанню основного капіталу організації – людського капіталу. На основі досліджень побудовано алгоритм (див. додаток Є).

Перевагами наведеного у додатку Є алгоритму є його універсальність, можливість використання на підприємстві будь-якого типу. Розроблений

алгоритм можна вважати інноваційним, тому що у ньому містяться всі складові, що забезпечують високий рівень управління персоналом, мають місце нові підходи до розробки стратегії (на основі моніторингу), використовуються науково обґрунтовані підходи до прийняття управлінських рішень тощо.

На основі запропонованого алгоритму можливо зробити висновок, що формування ефективної стратегії розвитку підприємства передбачає підвищення інтелектуального рівня персоналу. На думку спеціалістів, інтелектуальний рівень персоналу може розглядатися з двох боків: з одного – як система заходів, що спрямовані на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, самоосвіту, виховання тощо. З другого – як передумова гармонійного розвитку особистості. Науково обґрунтований підхід до формування стратегії розвитку підприємства сприятиме розвитку персоналу на підприємстві, зокрема, інтелектуальному розвитку. З розробленою стратегією розвитку підприємства з урахуванням стратегії розвитку персоналу мають бути ознайомлені всі працівників підприємства для чіткого розуміння цілей підприємства. Увага, яка приділяється в контексті стратегії, управлінню персоналом має на меті подальше формування відданості і довіри персоналу керівництву, що знаходить відображення у результативності індивідуальної праці, а через це – у підвищенні ефективності діяльності всього підприємства.

Отже, відповідно до стратегічних цілей та напрямів управління персоналом торговельного підприємства щодо вдосконалення підбору, розподілу кадрів та оптимізації параметрів управляючої підсистеми, а також заходів плану маркетингу персоналу, у роботі було розроблено стратегічний план управління торговельним персоналом ТОВ "Авалон". Він складається з певних розділів, які охоплюють заходи кадрової роботи ТОВ "Авалон" з формування та ефективного використання персоналу, оцінки та навчання персоналу підприємства, мотивації та формування сприятливого організаційного клімату для подальшого розвитку персоналу підприємства.

3.2. Пропозиції по оцінці ефективності запропонованих заходів вдосконалення системи відбору персоналу в ТОВ «Авалон»

У ТОВ "Авалон" працює дуже багато молоді, якій важко адаптуватися на підприємстві, тому, пропонуємо ТОВ "Авалон" запустити онлайн-платформу з адаптації та розвитку нових співробітників «Intro 360». Ця платформа покликана забезпечити структуроване та цілісне введення нового працівника в організацію та ознайомлення з новою посадою або функцією, а також допомагає значно економити час. Платформа також може використовуватися будь-яким співробітником для оновлення певних знань про підприємство. «Intro 360» використовується лише співробітниками підприємства й на самому підприємстві. Для того, щоб скористатися програмою, у відділі з персоналу видається персональний електронний ключ.

«Intro 360» з'явилася як реакція на високу динамічність організаційної структури, розширення ринку і зростання обороту кадрів. Зокрема, робоча сила покоління Y очікує нові методи комунікації та обміну інформацією, використовуючи сучасні технології. Все це показало необхідність у створенні структурного, комплексного та сучасного підходу до адаптації нових співробітників, який був реалізований у даній платформі. «Intro 360» складається з двох основних частин: перша частина містить структуровану підтримку по трьом ролям (новий співробітник; колега, який знайомить новачка з компанією; супервайзор), розподілену на чіткі часові межі: перший день, перший тиждень, перший місяць, перші 90 днів, перший рік.

На кожний часовий період визначено певний контрольний список завдань окремо для новачка, колеги та супервайзора, який їм належить виконати. Друга частина містить короткі інтерактивні відео-презентації по кожному функціональному підрозділу підприємства, вітальне слово від вищого керівництва компанії, глосарій із внутрішніми жаргонами підприємства, а також невеличкі тести для закріплення матеріалу.

«Intro 360» проявила себе як ефективна платформа для нових співробітників на інших підприємствах, яку у перспективі можна використовувати у ТОВ "Авалон". Так, «Intro 360» забезпечує зрозумілий та комплексний механізм введення співробітника на нову посаду, не зважаючи на його функціональний підрозділ, рівень в організаційній структурі або географічне розташування. Ця платформа, забезпечена простотою навігації, доступна для співробітника цілодобово. Вона забезпечує значну економію коштів та зусиль функціональних експертів та лінійних менеджерів, вивільняючи для них близько 2400 годин на рік.

Покупка цієї платформи є разовою інвестицією й буде забезпечувати позитивний ефект протягом тривалого періоду часу.

Таким чином, на прикладі ефективності інвестицій у платформу з адаптації та розвитку нових працівників «Intro 360» можна зробити висновок про те, що даний проект з розвитку персоналу є надзвичайно ефективним, не дивлячись на сучасний тренд серед вітчизняних підприємств.

Персонал підприємства, його розвиток та ефективне використання сьогодні є головним чинником успіху будь-якого підприємства, важливе значення серед напрямів кадрової роботи набуває маркетинг персоналу. Для розвитку цього напрямку кадрової роботи підприємства рекомендовано у складі кадрової служби підприємства створити групу маркетингу персоналу.

Виходячи із завдань новоствореної групи маркетингу персоналу повинна складатися з 3-х людей, які значаться в штаті ТОВ "Авалон". Витрати складатимуться з двох частин – витрати на додаткову заробітну плату фахівцям та витрати, що плануються на всі заходи по комплексу маркетингу.

Таким чином, відповідно до стратегічних цілей та напрямів управління персоналом торговельного підприємства щодо вдосконалення підбору, розподілу кадрів та оптимізації параметрів управляючої підсистеми, а також заходів плану маркетингу персоналу, у роботі було розроблено стратегічний

план управління торговельним персоналом ТОВ "Авалон". Він складається з відповідних етапів, які охоплюють заходи кадрової роботи ТОВ "Авалон" з формування та ефективного використання персоналу, оцінки та навчання персоналу підприємства, мотивації та формування сприятливого організаційного клімату для подальшого розвитку персоналу підприємства.

Удосконалюючи систему набору і підбору кадрів в ТОВ "Авалон", має виховувати і систему подальшої адаптації нового співробітника. При ефективній адаптації знизяться витрати ТОВ "Авалон" на підбір нових працівників, економиться час керівників і зменшується плинність кадрів, краще забезпечується збереження закритої інформації. До цих напрямів кадрової роботи підприємства слід віднести заходи, що створюють сприятливі умови щодо початку діяльності нових працівників в колективі, наприклад, використання "наставників", які певний час відповідають за адаптацію нових працівників та вводять їх до кола професійних обов'язків, допомагають визначити своє місце у колективі, знайомлять з особливостями корпоративної етики та організаційного клімату підприємства.

Розвиток та навчання персоналу (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву; планування кар'єрного просування, співпраця з консалтинговими та кадровими агентствами тощо).

На прикладі ефективності інвестицій у платформу з адаптації та розвитку нових працівників «Intro 360» можна зробити висновок про те, що даний проект з розвитку персоналу є надзвичайно ефективним, не дивлячись на сучасний тренд серед вітчизняних підприємств. Вкладання коштів в інвестиційний проект по створенню групи маркетингу персоналу є доцільним.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження сучасних методів відбору персоналу в організації дають підстави зробити наступні висновки та пропозиції.

1. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, що входить у певні соціальні групи. Сучасні концепції управління персоналом базуються, з одного боку, на принципах адміністративного управління, а з іншого – на концепції всебічного розвитку особи і теорії людських відносин. Управління персоналом багато в чому визначається кадровою політикою підприємства – діяльністю, пов'язаною з відносинами між суб'єктами організації. Головною метою системи управління персоналом є кадрове забезпечення підприємства, ефективне використання кадрів, а також їх професійний й соціальний розвиток.

2. Основним завданням при найманні персоналу на роботу є задоволення попиту на працівників у якісному й кількісному відношенні. Під час наймання працівників організаціями, з урахуванням ринкової кон'юнктури, задовольняється їхня потреба в робочій силі та створюються передумови узгодження інтересів обох сторін, що взаємодіють на ринку праці. При цьому для організації створюється можливість певною мірою оновити особистий склад, зробити його мобільнішим до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Поява нових працівників за рахунок надходження нових кадрів суттєво підвищує ступінь пристосованості організації до можливих нововведень або перетворень. Добір кадрів полягає у формуванні необхідного їх резерву і за своїм змістом є офертою для потенційних працівників організації.

3. Підбір персоналу складний процес, від якого в прямій залежності знаходиться не тільки добробут організації, а й перспективи її подальшого розвитку. У зв'язку з цим процедуру відбору персоналу слід розглядати як

складний механізм, який є центральним елементом системи пошуку, відбору та найму персоналу і частиною загальної системи функціонування організації.

4. Торгівельне підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю "Авалон" створене у 2006 року. Органами управління ТОВ "Авалон" відповідно до Статуту, затвердженого загальними зборами учасників є: загальні збори учасників та директор. ТОВ "Авалон" має нескладну організаційну структуру з невеликою кількістю лінійних та функціональних відділів: бухгалтерія, магазин роздрібної торгівлі, складське господарство, господарський відділ, виробничий відділ, відділ кадрів, секретар та юрист. Директору, який є найвищою ланкою в прийнятті управлінських та господарських рішень, підпорядковується заступник директора з роздрібної торгівлі, головний бухгалтер, відділ кадрів, юрисконсульт. Проведений аналіз основних показників ТОВ "Авалон" свідчить про стабільну роботу підприємства з позитивною динамікою росту.

5. Підсистема управління персоналом ТОВ "Авалон" є основою менеджменту ТОВ "Авалон", оскільки реалізує основне завдання менеджменту – організацію діяльності. Ефективність менеджменту прямо залежить від якості управління персоналом ТОВ "Авалон". Для підвищення ефективності менеджменту в управлінні персоналом ТОВ "Авалон" на перший план виступають питання оптимізації кадрового складу ТОВ "Авалон". Управління персоналом ТОВ "Авалон" є підсистемою глобальної системи управління бізнесом, здійснюваною в рамках певної організаційної ієрархічної структури ТОВ "Авалон". Служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом організації й підпорядковані генеральному директору. Аналіз динаміки руху персоналу ТОВ "Авалон" за 2016-2018 рр. свідчить, що у 2016 р. прийнято на роботу 8 осіб, звільнено 6 осіб. У 2018 р. прийнято на роботу 10 осіб, звільнено 5 осіб. У 2018 р. кількість працівників збільшилася на 11 осіб ніж у 2016 р. Більше половини співробітників (53,54% у 2018 р.) працюють в ТОВ "Авалон" більше 7 років,

майже з відкриття магазину. Найбільше з них це управлінський персонал ТОВ "Авалон", лінійні менеджери та торгівельний персонал. 7%, або 7 осіб у 2018 р. складають молоді працівники, які працюють менше року. 20 осіб у 2018 р. мають стаж від 1 до 3 років. Більшість з них це продавці та касири. 13,13% персоналу в 2018 році мають стаж від 5 до 7 років. Аналіз показників плинності кадрів серед співробітників ТОВ "Авалон" першого року показав, що плинність в 2017-2018 році склала 50%, що на 25% менше ніж в 2016 році і на 25% менше 2016 року. Значення практично всіх показників роботи з персоналом, окрім коефіцієнту плинності кадрів, вище нормативного. Показники ж комплексної оцінки результатів праці і ділових якостей працівників ТОВ "Авалон" перевищують нормативні показники у всіх співробітників. Ситуація по плинності персоналу характерна для багатьох торгівельних підприємств. Тому, можна зробити висновок про задовільну оцінку роботи служби управління персоналом.

6. З метою здійснення кадрової роботи з пошуку, підбору та відбору необхідних категорій персоналу у складі кадрової служби підприємства було створено групу пошуку і відбору персоналу у складі 2 осіб. Група пошуку і відбору персоналу частково реалізує функції та завдання маркетингу персоналу, проте для реалізації стратегічних цілей управління персоналом підприємства цієї роботи недостатньо.

Аналіз джерел найму персоналу, використовувани в ТОВ "Авалон" у 2018 р. показав: самовиявлені кандидати складають 40%. Кадровий резерв складає всього 8 відсотків – як правило, на посади топ-менеджерів. На внутрішні джерела припадає 23 відсотків. Незначна частина персоналу приймається з інших установ та організацій. При наборі співробітників в магазин реалізується принцип відбору не кращого з усіх існуючих кандидатів, а гарантії не прийняття гіршого. Сьогодні на підприємстві використовується обмежений перелік методів відбору персоналу, таких як інтерв'ю, співбесіда та перевірка професійних здібностей.

7. На сьогоднішній день потреба підприємства у персоналі становить близько 10 чоловік, серед них переважну частку займають торгівельний персонал (продавці, касири, прибиральниця), а також бухгалтер. Зважаючи на склад кадрової потреби підприємства, слід звернути увагу на цілеспрямовану роботу з кадровими агентствами, які добре зарекомендували себе на ринку праці. Підбір персоналу повинен починатися з планування людських ресурсів ТОВ "Авалон". Можна виділити такі етапи планування персоналу на ТОВ "Авалон": 1. Аналіз внутрішніх ресурсів організації з точки зору майбутніх потреб на підставі перспективного плану розвитку підприємства торгівлі; 2. Аналіз конкретних потреб у персоналі на планований період (коли, скільки, якої кваліфікації, на які позиції буде потрібно працівники) на підставі плану роботи ТОВ "Авалон" на планований період; 3. Аналіз можливостей задоволення конкретних потреб ТОВ "Авалон" за рахунок існуючих людських ресурсів (внутрішній рекрутинг); 4. Прийняття рішення про необхідність залучення ресурсів ззовні, або про часткову перекваліфікацію працівників або про скорочення персоналу.

Для створення ефективних комунікаційних каналів підприємства з ринком праці підприємству рекомендується більш активно здійснювати роботу з міськими засобами масової інформації – телебаченням, радіо та друкарськими виданнями. В цьому напрямку можна здійснювати різного роду PR-заходи, які повинні сприяти створенню позитивного іміджу підприємства на ринку праці та створювати суспільну думку про привабливі умови працевлаштування на підприємстві. У даному напрямку вже здійснюється робота з міським телебаченням, яке представляє презентації підприємства як працедавця. При відборі використовувати тільки професійних менеджерів, що мають досвід роботи. Такий менеджер повинен вміти з'ясувати характеристику персоналу ґрунтуючись на його досвіді з минулих місць роботи. Також менеджера з персоналу можна відправити на навчання, для того щоб підвищити знання і навички в області відбору персоналу.

Підвищення рівня управління персоналом у контексті обраної стратегії щодо вдосконалення підбору, розподілу кадрів та оптимізації параметрів управляючої підсистеми сприятиме формуванню та результативному використанню основного капіталу організації – людського капіталу. На основі досліджень побудовано алгоритм.

8. У ТОВ "Авалон" працює дуже багато молоді, якій важко адаптуватися на підприємстві, тому, пропонуємо ТОВ "Авалон" запустити онлайн-платформу з адаптації та розвитку нових співробітників «Intro 360». Ця платформа покликана забезпечити структуроване та цілісне введення нового працівника в організацію та ознайомлення з новою посадою або функцією, а також допомагає значно економити час. Платформа також може використовуватися будь-яким співробітником для оновлення певних знань про підприємство. «Intro 360» використовується лише співробітниками підприємства й на самому підприємстві.

Удосконалюючи систему набору і підбору кадрів в ТОВ "Авалон", має виховувати і систему подальшої адаптації нового співробітника. При ефективній адаптації знизяться витрати ТОВ "Авалон" на підбір нових працівників, економиться час керівників і зменшується плинність кадрів, краще забезпечується збереження закритої інформації. До цих напрямів кадрової роботи підприємства слід віднести заходи, що створюють сприятливі умови щодо початку діяльності нових працівників в колективі, наприклад, використання "наставників", які певний час відповідають за адаптацію нових працівників та вводять їх до кола професійних обов'язків, допомагають визначити своє місце у колективі, знайомлять з особливостями корпоративної етики та організаційного клімату підприємства.

Розвиток та навчання персоналу (підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву; планування кар'єрного просування, співпраця з консалтинговими та кадровими агентствами тощо). На прикладі ефективності інвестицій у платформу з адаптації та розвитку нових працівників «Intro 360» можна зробити висновок

про те, що даний проект з розвитку персоналу є надзвичайно ефективним, не дивлячись на сучасний тренд серед вітчизняних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов І. Т. Економіка туризму: Навч. посібник. / І. Т. Балабанов, А. І. Балабанов. Москва : Фінанси і статистика, 2016. 165 с.
2. Белик В. Д. Формування системи управління персоналом в умовах кризи. *Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України "Кримський агротехнологічний університет"*. Економічні науки. 2013. № 152. С. 258 – 262.
3. Бондарчук Л. В. Комплексний підхід до інвестицій в процеси набору та відбору персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 15. С. 20 – 24.
4. Буднік М. М. Гетманова Є. Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2014. № 2(1). С. 158 – 162.
5. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 361 – 366.
6. Бычкова, А. В. Управление персоналом: учеб. пособие / А. В. Бычкова. Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2015. 200 с.
7. Васильчук Н.О. Проблеми розвитку персоналу підприємства: стратегічний аспект. *Економіка Крима*. 2013. №1(42). С. 151 – 155.
8. Вдовенко В. В. Особливості підбору та відбору персоналу на промисловому підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 3. С. 74 – 77.
9. Великанов В. В., Золотарева М. Г. Современные системы отбора персонала и их классификации. *Молодой ученый*. 2017. №9. С. 391 – 394.
10. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. Москва: Юристъ, 2016. 496 с.

- 11.Виноградський М.Д. Управління персоналом. 2-ге видання. Навч.посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 502 с.
- 12.Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія / В.М. Гриньова І.А. Грузіна. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 300 с.
- 13.Денисова А. В. Оценка персонала «Быть или не быть?». *Управление персоналом*. 2006. № 21. С. 60–64.
- 14.Егоршин А. П. Управление персоналом : пособие для вузов / А. П. Егоршин. 4-е изд., испр. Нижний Новгород : НИМБ, 2015. 720 с.
- 15.Єськов О.Л. Оцінка персоналу важливий чинник сертифікації кадрів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 3 (70). С. 157.
- 16.Замора О. І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. №4. С. 85 – 91.
- 17.Зеленков А. В. Організація набору та відбору персоналу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2018. № 3. С. 125–135.
- 18.Зима Ю. О. Онтологічні передумови розвитку аутсорсингу. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9 – 10. С. 86 – 90.
- 19.Карлін М. І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні. *ІДСД*. 2013. № 10. С. 96–102.
- 20.Карпов А. В. Психология труда : учебник для вузов. Москва : Изд. ВЛАДОС-ПРЕС, 2015. 305 с.
- 21.Кафидов В. В. Управление персоналом: учеб. пособие / В. В. Кафидов. Санкт Петербург : Питер, 2017. 240 с.
- 22.Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов. 3-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2017. 638 с.
- 23.Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие / А. Я. Кибанов. Москва : Экзамен, 2016. 416 с.

- 24.Кравчук Н. Сучасні системи підбору та відбору кадрів як основа для формування людського капіталу підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. №22. С. 107 – 112.
- 25.Кравчук Н. Сучасні системи підбору та відбору кадрів як основа для формування людського капіталу підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. №22. С. 107 – 112.
- 26.Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
- 27.Крылов А. Управление персоналом на 100 %: как стать эффективным HR директором / А. Крылов. Москва : Питер, 2016. 520 с.
- 28.Ландсман В.А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. *Державне будівництво*. 2012. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/DeVu_2012_2_38.pdf
- 29.Лозинський І. Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємств. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 184 – 188.
- 30.Мезенцева В. Текучесть кадров. Формула и пример расчета. *Бизнес портал copdoc.ru*. URL: <http://copdoc.ru/articles/806.html>
- 31.Мордовин, С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. Москва : ИНФРА-М, 2016, 288 с.
- 32.Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посібн. / М. І. Мурашко. 2-ге вид. Київ : Т-во "Знання"; КОО, 2006. 311 с.
- 33.Одегов Ю. Г., Никонова Т. В. Аудит и контроллинг персонала. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство «Экзамен», 2014. 544 с
- 34.Основы управления персоналом. Серия "Учебник и учебные пособия" / С. И. Самыгин, М. С. Зайналабидов, З. Г. Макиев и др. Ростов н/Д : Феникс, 2015. 480 с.
- 35.Особливості сучасних нетрадиційних методів відбору персоналу. URL: <http://socio-nics-lite-web.net>

- 36.Паливода О. М. Організація набору та відбору персоналу на малих підприємствах. *Технології та дизайн*. 2014. № 1.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_1_17
- 37.Погорелова Т. О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 127 – 134.
- 38.Подбор персонала для предприятий розничной торговли // *ZaPrilavkom.Ru*. URL: <http://www.zaprilavkom.ru/articles/education/article106/>.
- 39.Потьомкіна О. В. Управління персоналом у забезпеченні стратегічних цілей підприємства. *Економічний форум*. 2014. № 1. С. 253 – 258.
- 40.Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту: навч. посібник. / Х. Й. Роглев. Київ : Кондор, 2005. 408 с.
- 41.Селезньова Г.О. Роль стратегії управління персоналом у стратегічному наборі компетентної організації. *Бізнес Інформ*. 2012. № 3. С. 231 – 233.
- 42.Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 360 с
- 43.Товстохатко А. О. Аутсорсинг та аутстафінг: відмінності понять. *Соціальне право*. 2018. № 2. С. 181 – 184.
- 44.Управление персоналом: Учеб.-практ. пособие для студ. экон. вузов и ф-тов спец. «Менеджмент» / Под. ред. А.Я. Кибанова и др. Москва : ПРИОР, 2017. 296 с.
- 45.Управление персоналом: учебник / под ред.Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремена. Москва : Экспо, 2013. 320 с.
- 46.Управление персоналом: Энциклопедический словарь / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин и др.; под ред. А. Я. Кибанова. Москва : ИНФРА-И, 2014. 453 с.

47. Управління персоналом: Навч. посіб./ М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 504 с.
48. Філіна Ф. М. Начальник отдела кадров. Универсальный практический справочник / Ф. М. Филина. Москва : ГросМедиа ; РОСБУХ, 2009. 304 с.
49. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. 240 с.
50. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. Київ : Академвидав, 2012. 488 с.
51. Шипуліна В. О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3, Т. 2. С. 111 – 117.
52. Шкатулка В. Л. Настольная книга менеджера по кадрам. Москва : НОРМА, ИНФРА, 2018. 560 с.
53. Якимова З. В. Феномен кадрового дефіцита: Характерные признаки, причины возникновения, последствия. *Сборник докладов третьей межрегиональной научно-практической конференции «Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников»* 11–12 декабря 2012 г. Великий Новгород: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2012. С. 133 – 137.

ДОДАТКИ

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом

Підсистеми управління персоналом	Необхідна документація для роботи підсистеми
Підсистема загального та лінійного керівництва	- загальні положення; - положення про комерційну таємницю; - статут підприємства.
Підсистема планування та маркетингу	- посадова інструкція менеджера з маркетингу; - положення про облікову політику для цілей управлінського обліку.
Підсистема управління підбором та обліком персоналу	- порядок прийому та звільнення працівників та службовців; - колективний договір; - положення щодо формування кадрового резерву; - рекомендації щодо організації підбору і добору персоналу.
Підсистема управління трудовими відносинами	- робочий час і його використання; - основні обов'язки робітників та службовців; - положення щодо врегулювання взаємин у колективі; - кодекс про корпоративну культуру.
Підсистема забезпечення нормальних умов праці	- інструкція з дотримання правил техніки безпеки; - положення про охорону праці; - журнал інструктажу; - правила користування організаційною технікою.
Підсистема управління розвитком персоналу	- програма щодо організації адаптації персоналу; - програма перепідготовки та підвищення кваліфікації; - положення про раціоналізаторську діяльність.
Підсистема управління соціальним розвитком	- положення про відділ соціального розвитку; - соціальні вимоги та нормативи; - план соціальних програм діяльності підприємства;
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу	- винагорода за успіх в роботі; - положення щодо оплати і стимулювання праці; - положення про робочий час і його використання;
Підсистема розвитку організаційної структури управління	- положення про організаційну структуру; - положення про підрозділи; - штатний розклад.
Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом	- відповідальність за порушення трудової дисципліни; - правила внутрішнього трудового розпорядку; - положення про штрафні санкції.
Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом	- програма розвитку інноваційної політики підприємства; - опис про систему інформаційного забезпечення персоналу.

Таблиця 1.4

Наукові трактування поняття "підбір персоналу"

Автори	Визначення
Бичкова А. В. [6, с. 53]	серія заходів і дій, здійснюваних підприємством або організацією для виявлення зі списку заявників особи або осіб, найкращим чином придатних для вакантного місця роботи і подальшого найму
Виноградський М. Д. [11, с.168]	виконання дій служби персоналу для залучення на посаду кандидатів, які мають якості, необхідні для роботи
Вдовенко В. В. [8, с. 74]	сукупність дій, спрямованих на пошук та визначення осіб, які за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідають посаді.
Єгоршин О. П. [14, с. 49]	процес відбору кандидатів на вакантні робочі місця, виходячи з належного резерву кадрів служби зайнятості та на підприємстві
Карпов О. В. [21, с. 270]	комплекс заходів, що спрямовані на виділення осіб, які за своїми психологічними та фізіологічними якостями, станом здоров'я найбільш придатні до навчання та трудової діяльності за конкретною професією
Кафідов В. В. [22, с. 48]	визначення ступеня професійної придатності людини до конкретної професії
Кібанов А. Я. [24, с. 314]	перелік дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для організації
Крушельницька О. В. [27, с. 83]	система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей
Михайлова Л. І. [32, с. 60]	процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію
Мурашко М. І. [34, с.70]	процес "відсіювання" кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для того, щоб зайняти дане робоче місце
Самигін С. І. [36, с. 183]	процес вивчення професійних та ділових якостей кожного претендента з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на визначеному робочому місці чи посаді
Хміль Ф. І. [53, с. 203]	процес пошуку потенціальних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця
Філіна Ф. М. [51, с. 90]	сукупність дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають професійні та кваліфікаційні якості, необхідні для досягнення цілей організації

Додаток В

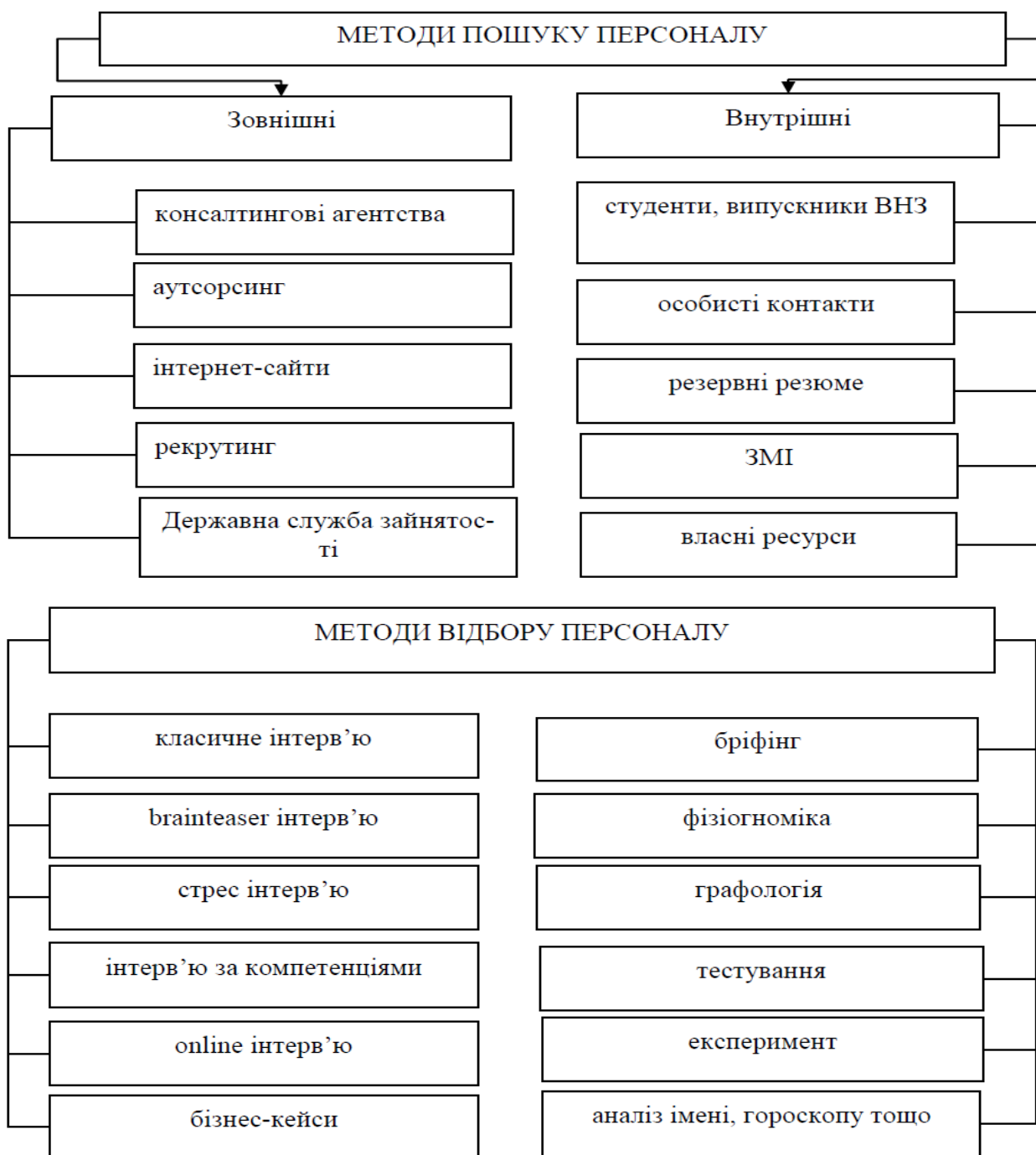


Рис. 1. Методи пошуку та відбору працівників у сучасних ринкових умовах господарювання.

Таблиця 1.5

Характеристики методів відбору персоналу

Назва методів	Характеристики методів										
	Кваліфікація персоналу			Трудомісткість	Складність проведення	Можливість комплексного вирішення усіх задач оцінювання	об'єктивність результатів	Суб'єктивність результатів	Можливість отримання кількісних показників	Вартість використання методу	Можливість автоматизації процедури
	Некваліфікований персонал	З низьким кваліфікаційним рівнем	З високим кваліфікаційним рівнем								
Оцінка за фото	I	I	I	-	-		-	+		-	
Оцінка за резюме	I	I	I	-	-		-	+		-	
Співбесіда в телефонному режимі	I	I	I	-	-		-	+		-	
Ділові ігри			I	+	+	I	+	-		+	
Групові вправи		I	I	+	+		-	+		+	
Професійні завдання			I	+	+	I	+	-		+	
Соціометрична оцінка			I	+	-	I	-	+	I	+	
Тестування рівня інтелекту			I	-	-		+	-	I	-	I
Проекційні тести			I	-	-		-	+		-	
Тестування на визначення особистості			I	-	-		+	-		-	
Тестування на творче мислення			I	-	-		+	-		+	
Тестування знань та навиків			I	-	-		+	-		-	I
Біхевіористичне інтерв'ю	I	I	I	+	+	I	-	+		+	
Структуроване інтерв'ю		I	I	+	+	I	-	+		+	I
Проективне інтерв'ю			I	+	+		-	+		+	
Стрес-інтерв'ю			I	+	+		-	+		+	
Провокаційне інтерв'ю			I	+	+		-	+		+	
Brainteaser-інтерв'ю			I	+	+		-	+		+	
Case-інтерв'ю			I	+	+		-	+		+	
Інтерв'ю-гра			I	+	+		-	+		+	
Фізіономіка			I	+	+		-	+		+	
Графологія			I	+	+		-	+		+	
Соціоніка			I	+	+		-	+		+	
Астрологія			I	+	+		+	-		+	I

Умовні позначення: "+" – характеристика методу значна/висока/складна;

"-" – характеристика методу незначна/невисока/проста

I – характеристика, притаманна методу.

Додаток Д



Рис. 2.4. Процес управління персоналом ТОВ "Авалон"

Додаток Е

Таблиця 3.1

Рекомендована загальна схема відбору персоналу ТОВ "Авалон"

Зміст етапу відбору персоналу	Документ	Відповідальні виконавці	Приблизні терміни виконання
На кожен вакантну посаду складається заявка на підбір персоналу, що включає в себе: найменування посади; найменування підрозділу	Заявка на підбір персоналу	Керівники підрозділів, в яких з'явилася вакансія	1-3 дні з моменту виникнення вакансії
Аналіз внутрішніх і зовнішніх джерел залучення персоналу, складання оголошення про відкриту вакансію.	Оголошення в ЗМІ, оголошення на дошці оголошень, заявка в службу зайнятості	Керівники підрозділів	Оголошення готується протягом 3-х днів з моменту подачі заявки на підбір персоналу
Проведення аналізу вступників резюме, відбір із загального числа кандидатів найбільш підходящих за формальними критеріями	Резюме	Керівники підрозділів	В залежності від терміновості заповнення вакансії
Проведення первинного інтерв'ю: телефонне інтерв'ю; Співбесіда у відділі кадрів.	Заявка на підбір персоналу, Резюме	Керівники підрозділів	
Заповнення кандидатами анкети. Аналіз анкет з метою відсіву частини кандидатів і встановлення ступеня достовірності та відповідності відомостей, представлених в резюме кандидатів	Стандартна форма (анкета), Бланк опитування рекомендувача	Керівники підрозділів	Аналіз проводиться протягом 3-5 днів з урахуванням результатів наступних співбесід
Складання портрета кандидата	Стандартна форма	Керівники підрозділів	Аналіз проводиться протягом 3-5 днів з урахуванням результатів наступних співбесід
Співбесіда з менеджером з персоналу	Заявка на підбір персоналу, Резюме	Керівники підрозділів	Протягом 1-2 днів
Співбесіда з лінійним керівником	Заявка на підбір персоналу, Резюме, стандартна форма (анкета)	Керівники підрозділів	
Проведення тестувань	Форми тестувань	Керівники підрозділів	
Прийняття рішення щодо прийому на роботу найбільш підходящого за всіма	Проект наказу про прийом	Керівники підрозділів Директор	Протягом 1-2 днів

показниками фахівця			
Проходження медичного огляду прийнятим працівником і укладення трудового договору з ним	Медичні довідки, Трудовий договір	Керівники підрозділів	Не більше 2-х тижнів

