**ЗМІСТ**

Вступ

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні аспекти професійного підбору персоналу

1.1 Професійний підбір персоналу та його місце в політиці менеджменту персоналу

1.2 Організація та джерела поповнення та оновлення персоналу

1.3 Методи професійного підбору персоналу та їх характеристика

РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка стану професійного підбору персоналу на підприємстві

2.1 Організація професійного підбору персоналу та аналіз його методів і технологій

2.2 Оцінювання ефективності професійного підбору персоналу на підприємстві

РОЗДІЛ 3. Напрями та пропозиції щодо вдосконалення професійного підбору персоналу на підприємстві

Висновки

Використана література

**Вступ**

Персонал будь-якого підприємства представлений його кадрами. Склад і структура кадрів постійно змінюється відповідно до зміни техніки, технології, організації виробництва і управління. Склад кадрів характеризується наступними показниками: освітній рівень, спеціальність, професія, кваліфікація, стаж роботи, вік, співвідношення окремих категорій працівників.

Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин здобуває особливо важливе значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці. У цих умовах керівнику підприємства слід було б у своїх рішеннях виходити з того, що людський потенціал виявляється при сприятливих умовах для працівника, а його здатність у виконанні робіт, рішенні задач, у тому числі проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця. Система управління персоналом має комплексний характер та ґрунтується на концепції, відповідно до якої робоча сила розглядається як не поновлюваний ресурс чи людський капітал.

У сучасних умовах зростає інтерес й увага до ролі людських ресурсів і можливість повної реалізації професійного потенціалу персоналу. Це викликано, насамперед, високим рівнем поділу праці, істотним зростанням питомої частки висококваліфікованої праці як у виробничій, так і у невиробничій сферах і обумовленим цими процесами підвищенням ролі кожного співробітника в успішній роботі організації. Тому завдання розробки сучасних технологій і якісного інструментарію для забезпечення оперативного та ефективного підбору персоналу стає однією з найбільш значущих і ключових у роботі служб персоналу. Сучасні умови діяльності більшості організацій вимагають, щоб підбір персоналу здійснювався цілеорієнтовано, оперативно, щоб при підборі персоналу враховувалися не тільки конкретні посадові обов'язки і вимоги робочого місця, але також тактичні та стратегічні цілі підприємства, можливості професійного розвитку співробітника, комунікативні та інші якості співробітника, значущі для професійної діяльності та успішної професійної адаптації в умовах даної конкретної організації. Такий багатофакторний підхід до оцінки та підбору персоналу здійснюється лише за умови інтенсивного використання інформаційних та комп'ютерних технологій. Саме використання сучасних інформаційних технологій створює в організаціях, підприємствах, компаніях передумови для багаторазового підвищення ефективності виробництва, діяльності відділів кадрів і служб персоналу і забезпечує технологічно грамотне здійснення управлінської діяльності та функціонування організації в цілому.

Деякі існуючі нині підходи, прийоми, процедури і технології підбору персоналу, в тому числі з використанням інформаційних технологій, негативно позначаються на ефективності роботи підприємств. Головними проблемами підбору персоналу з використанням традиційних методів і прийомів (наприклад, конкурс документів, співбесіда) є невідповідність пропонованих вимог і суб'єктивізм в оцінках претендентів на вакансії та значні ресурсні витрати (особливо при масовому підборі персоналу). Найбільш гострі і важко розв'язні проблеми підбору персоналу з використанням інформаційних технологій викликані іншими причинами. По-перше, надання інформаційно-технологічних послуг спеціалізованими фірмами далеко не завжди відповідає сучасним запитам суб'єктів підбору персоналу, а фахівці з управління персоналом недостатньо або зовсім не орієнтуються в сучасних інформаційно-технологічних нововведеннях.

По-друге, управління персоналом та інформаційні технології відносяться до числа сфер професійної діяльності, що швидко розвиваються. Тому у фахівців, завантажених своєю основною професійною діяльністю, недостатньо мотивації до відстеження нововведень в суміжних областях, що призводить до свого роду стагнації (спаду ділової активності), що виявляється як у застосуванні застарілих і неефективних інформаційних технологій, так і застарілого або непрофесійно розробленого інструментарію підбору персоналу, і, в кінцевому рахунку, веде до зниження якості його підбору. По-третє, можливості сучасних інформаційних ресурсів в повній мірі не використовуються в організаціях у зв'язку з відсутністю технологій їх застосування в процесі підбору персоналу. По-четверте, існує досить складна проблема створення необхідних і достатніх умов ефективного застосування інформаційних технологій в процесі підбору персоналу.

Проблеми підвищення ефективності добору персоналу, незважаючи на їх актуальність і практичну значимість, досліджується недостатньо інтенсивно. Активніше досліджено загальні проблеми управління людськими ресурсами.

Ефективність діяльності будь-якої організації залежить від значної кількості чинників. Серед них особливе місце займає проблема «людських ресурсів». В даний час ні у кого не викликає сумніву, що персонал організації є найбільш важливою силою сучасного виробництва. Проте таке відношення до працівників підприємств сформувалося не відразу. Було потрібно досить багато часу, для того, щоб відбулася переоцінка ролі працівників підприємства – від безправного додатку до машин до найголовнішого капіталу будь-якого підприємства.

Разом з тим усвідомлення ролі персоналу в сучасному виробництві зумовило виникнення проблеми керівництва людьми, що працюють на підприємстві. Ефективний підбір персоналу для вирішення завдань, що стоять перед організацією, забезпечує високу вірогідність успіху діяльності організації.

**РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні аспекти професійного підбору персоналу**

* 1. **Професійний підбір персоналу та його місце в політиці менеджменту персоналу**

професійний підбір персонал

Ефективне й відносно стабільне функціонування організації в ринковому просторі безпосередньо пов’язане з ритмічним використанням різноманітних ресурсів і в першу чергу ресурсів праці.

Утрата чіткого ритму у використанні персоналу вказує на появу перешкод на шляху їхнього планомірного надходження до організації, руху в ній та послідовного перенесення частини живої праці на виготовлену продукцію. Різкі коливання темпів планомірно-послідовного виробничого застосування кадрів свідчать передусім про негаразди в системі управління персоналом. Наслідком їх прояву є виникнення дисбалансу між величиною кадрового потенціалу, що має організація, та обсягом виробничих завдань, які вона виконує. Для послаблення дисбалансу потрібно постійно відстежувати й відтворювати пропорційність між величинами кадрового потенціалу й обсягами виробництва, що є однією з найважливіших цілей та першочергових завдань кадрової політики організації.

У кожній організації на основі розрахунків встановлюється притаманна тільки їй нормативна чисельність персоналу. Відхилення реальної чисельності кадрів від нормативної потреби в них убік збільшення або зменшення, як правило, негативно впливає на виробничий ритм виготовлення продукції (надання послуг).

Так, перевищення допустимої для організації кількості персоналу вказує на збільшення її кадрового потенціалу. А це означає, що в цьому випадку вона здатна підняти свої виробничі навантаження, вирішувати завдання підвищеної виробничої складності. Але з якихось причин об’єктивного чи суб’єктивного характеру це не відбувається. У конкретних умовах даного виробництва слід відзначити, що сформований керівництвом організації кадровий потенціал буде завищеним і таким, що перевищує її здатність скористатися ним для підвищення ефективності своєї діяльності. Утримання надлишкової частини персоналу потребує додаткових витрат, які обтяжливо впливають на фінансове становище організації. Соціальним наслідком такого явища може стати посилення невдоволеності кадрів роботою та підвищення їхньої плинності. Можливі також негативні прояви організаційного й технічного характеру у вигляді найрізноманітніших відхилень від нормального стану виробничого процесу.

Якщо чисельність персоналу менша від нормативної, кадрового потенціалу стає недостатньо для розв’язання нагальних проблем розвитку організації. Планові перетворення виробничої та управлінської бази організації в цьому разі не забезпечуються достатньою професійною й інтелектуальною підтримкою наявних кадрів. Колектив організації стримано ставиться та сприймає плани адміністрації щодо реконструкції діючого виробництва. У такого колективу немає глибокої зацікавленості самих працівників у оволодінні суміжними професіями, бажання перекваліфікації як відгуку на потребу переоснащення наявного виробництва. Персонал стає байдужим до вдосконалення системи управління організацією. Усе це є ознакою прояву суперечностей між сформованим на об’єкті персоналом і створеними умовами для його реалізації.

Підпорядкованість цілей організації умовам, у яких вона функціонує, підкреслює її залежність від дії різних чинників. Кожний чинник по-своєму впливає на загальний соціально-економічний стан організації. Регулювання дії цих чинників дає змогу коригувати обсяги завдань, які потрібно вирішувати організації, а значить, установлювати потрібну величину персоналу. За своєю суттю встановлення чисельності персоналу на даний момент та на перспективу є процесом планування ресурсів праці (рис.1.1). У процесі планування вирішуються такі питання: для чого, де, коли, скільки, якої якості (кваліфікації) та, головне, за якою ціною знадобляться організації працівники для вирішення завдань, які стоять перед нею. Тому основною метою планування персоналу є реалізація частини загального плану розвитку організації щодо забезпеченості її необхідною кількістю працівників, потрібної кваліфікації та продуктивності з оптимальними витратами на наймання та утримання. На думку фахівців, недосконале планування людських ресурсів шкідливо позначається на результатах діяльності організації та може призвести до значних збитків. Разом з тим, планування, виконане на рівні сучасних вимог та на основі передових засобів і технологій, сприятиме значному зростанню прибутковості організації.

У процесі планування потреб у персоналі до уваги береться дія багатьох чинників, під впливом яких перебуває організація. Відповідно до місця організації на ринку праці, усю сукупність чинників, що визначають потребу в персоналі, можна поділити на дві групи за ознакою напряму дії.

Нижче наводиться схема потреби організації у кадрах (рис.1.1.).

Рис.1.1.- Створення кадрового потенціалу організації

Першу групу становлять зовнішні чинники. У цій групі виділяють підгрупу факторів безпосереднього впливу на стан ринку праці, звідки до організації надходить робоча сила. Цю підгрупу становлять чинники, що визначають макроекономічні характеристики ринку праці. До них належать такі, як темпи економічного зростання, рівень інфляції та безробіття, структурні зрушення. Вплив цих чинників має двоякий характер: з одного боку, вони формують ситуацію на ринку праці, що проявляється в зміні пропозиції на ресурси праці, а з іншого - впливають на стратегію організації щодо визначення її потреби в працівниках. Так, у період відносно стабільного економічного зростання збільшується платіжна спроможність населення. В економіці це створює додаткові можливості для зростання обсягів реалізації товару організації. Разом з тим зростає попит на працю й заробітну плату, а значить, стимулюється додаткова потреба в персоналі. У країнах з розвинутою ринковою економікою, як правило, розробляються детальні прогнози становлення різноманітних макроекономічних показників. На цій основі кадрові служби організацій у свою чергу складають прогнози впливу цих показників на потреби організації в персоналі.

До іншої підгрупи чинників, що кардинально можуть змінити потребу організації в персоналі, відносять техніко-технологічні фактори, наприклад, упровадження персональних комп’ютерів вивільнило багатомільйонну масу рахівників. Стрімке розповсюдження комп’ютерної інтернет-системи, яка діє на базі новітніх інформаційних технологій, значно прискорило та спростило інформаційний обмін між організаціями. Так, широке впровадження інтернет-системи в маркетинг товарообміну та в промислове споживання різко змінило потребу в кадрах матеріально-технічного постачання та збуту. Для кадрових служб названі процеси повинні стати сигналом для налагодження тісної співпраці з технічними підрозділами організацій у справі оцінки наслідків впливу на попит в персоналі та впровадження прогресивних технологічних систем.

Значний вплив на попит в персоналі справляє політика. Її відносять до групи опосередкованих чинників. Різні політичні колізії змінюють стан ринку праці через зміни в чинному законодавстві. Це може бути встановлення нового податкового режиму, запровадження нових принципів соціального страхування, уведення нових положень у трудове законодавство тощо. Важливим інструментом впливу на попит, робочу силу вважається також державне регулювання макроекономічних показників. Через це регулювання, в країні утворюється нова політична обстановка. Так, наприклад, зниження обов’язкових виплат у фонди соціального страхування призводить до скорочення витрат роботодавців на робочу силу, а значить, стає можливим залучення до роботи додаткової кількості працівників. Складності кадрової служби в разі врахування дії політичного чинника полягають не стільки в визначенні їхнього впливу на попит робочої сили, скільки в передбаченні цих змін.

Значно складнішим, за своїм впливом на попит на робочу силу є чинник конкуренції. Він тісно пов’язаний з чинником ринку збуту товарів. На фоні відносно стабільного ринку або такого, що скорочується, посилення конкуренції на ринку праці є вагомою підставою для проведення звільнень найманого персоналу. Якщо попит на продукцію фірми швидко зростає, це стає підставою для проведення додаткового набору робочої сили. У цьому разі кадровій службі важливо не тільки виявити тенденції, характерні для розвитку ринку, але й установити їхній зв’язок з динамікою потреб у персоналі. Вирішальною в цій справі є діяльність організації з випередження конкурентів. Їх ефективність полягає в тому, наскільки оперативніше від інших організація здатна набрати потрібних працівників і в такий спосіб випередити конкурентів та отримати додаткові прибутки. Важливо підкреслити, що ця проблема має вирішуватись кадровою службою в тісній співпраці з іншими підрозділами організації, які відстежують динаміку ринку.

Разом із зовнішніми чинниками великий вплив на потребу кадрів справляють внутрішні чинники. Вони тісно пов’язані з цілями організації, а тому відповідно вони можуть бути поділені на такі три групи: стратегічні, середньострокові й поточні. Так, прагнення організації до підвищення якості власного виробництва (товарів чи послуг) у цілому або через поступове її нарощування поліпшенням якості виконання окремих видів робіт розглядається як наявність дії стратегічних чинників. В організації, орієнтованій на стратегічну ціль, потреба в робочій силі стабільна. Планування персоналу за таких обставин не є складною проблемою. Організації, де стратегічний курс часто змінюється, що пов’язано з переходом на випуск нової продукції, пошуками нових ринків, скороченнями окремих сфер бізнесу тощо, мають значні проблеми з визначенням потреби в працівниках та з установленням їхнього якісного рівня.

Отже, планування персоналу є важливою складовою процесу його постійного формування та приведення у відповідність з нагальними потребами розвитку організації.

**1.2 Організація та джерела поповнення та оновлення персоналу**

Рішення організації про проведення необхідних кадрових зрушень для її подальшого розвитку висуває на передній план не менш складне завдання пошуку та використання джерел реалізації запланованого.

Практика висвітлила два основні види забезпечення потреб організації в кадрах: 1) через краще використання її власних кадрових можливостей; 2) посередництвом залучення працівників потрібної кваліфікації із зовнішнього середовища.

Кожен із зазначених видів кадрового забезпечення має свої переваги та недоліки. Їхньою спільною рисою є те, що обидва вони найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці.

Ринок праці, з одного боку, вважають формоутворенням, що дає змогу налагоджувати стосунки між організаціями й працівниками з приводу їхнього працевлаштування. З іншого боку, ринок праці утворює конкурентне середовище для працівників за право отримувати певну частину життєвих благ відповідно до реалізації їхніх особистих працездатних можливостей. Зрештою, в основі ринку праці діють два головні механізми, що забезпечують життєдіяльність великої маси охоплених ним працівників. Перший створює можливість обміну індивідуальної здатності людей до праці на певну сукупність життєвих засобів, необхідних для відтворення їхньої працездатності. Другий сприяє розміщенню працівників у складеній системі розподілу праці відповідно до законів товарного виробництва, його кругообігу. Ця обставина дає підставу стверджувати, що ринок праці також можна розглядати як всеохоплююче джерело поповнення й оновлення персоналу організацій різного типу.

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.

Хоча економічна сутність ринку праці завжди проявляється та існує як деяка абстракція, що має загальну для всіх суб’єктів ринку дію, усе ж таки для цілей ринкового регулювання вона може бути конкретизована з урахуванням території, галузі, конкретної організації, професії, спеціальності.

Диференційовані за цими ознаками відповідні види ринку праці мають бути узгоджені між собою, і не тільки з позиції загального визначення співвідношення попиту та пропозиції. Для глибшого розуміння ситуації на ринку праці завжди важливо мати детальний якісний аналіз причин певного його стану.

Звідси випливає, що для того, щоб оцінити та вирішити проблему зайнятості, недостатньо провести просте порівняння кількості вакансій з чисельністю незайнятих. До цього ще потрібно мати повну якісну характеристику робочих місць по можливості всіх претендентів, що бажають їх отримати.

Важливо зазначити, що всі атрибути зовнішнього ринку праці властиві також і його внутрішньо організаційному видові. Так, попит на кадри надходить з боку адміністрації організації, а пропозиція з боку її працівників. Відповідно до внутрішньої кон’юнктури складається рівень заробітної плати різних категорій працівників, що в ній працюють, який відповідає їх потребі та корисності для організації. Суттєві внутрішні коливання попиту та пропозиції на робочу силу можуть бути результатом недалекоглядної кадрової стратегії адміністрації та можуть призвести до відчутних втрат організації.

Оновлення особового складу організації на ринковій основі відбувається внаслідок дії його механізмів.

Прийнятий в організацію працівник входить у так званий внутрішній ринок праці. Разом з тим факт наймання не виключає його із загального ринку праці. Робочі місця, що створені організацією, становлять структуру її внутрішнього ринку праці. Ці робочі місця мають відмінності, що проявляються в першу чергу в умовах праці. Наприклад, вони відрізняються один від одного престижністю, умовами оплати, санітарно-гігієнічними умовами праці, її змістовністю, перспективами професійного зростання та створення вдалої кар’єри, іншими показниками. Водночас самі працівники організації розрізняються між собою за особистими якостями, рівнем кваліфікації, ставленням до роботи, поведінкою в колективі та ін. На основі комплексної дії цих факторів у межах організації виникає певне конкурентне середовище. Воно стає причиною труднощів для отримання бажаного робочого місця, що відповідає прагненням претендента. Наявність претендентів на кращу роботу з самої організації не виключає участі в конкурсі представників зі сторони.

Можливість усіх працівників організації брати участь на конкурсних засадах у змаганнях за робоче місце з кращими умовами праці дає змогу стверджувати ефективність дії внутрішньоорганізаційного ринку праці.

У кожній організації внутрішній ринок праці має свої особливості, але головне полягає в тому, що питання попиту та пропозиції на персонал вирішуються тут за рахунок внутрішніх можливостей. Тобто нова робоча сила може надійти як з дільниць, де відбувається вивільнення працівників, так і з тих ланок, де вони продовжують працювати, але прагнуть змінити своє робоче місце.

Оновлення персоналу проявляється як перерозподіл робочої сили в організації переміщенням кадрів по ланках та рівнях, що становить їхній внутрішньоорганізаційний рух та природнім процесом задоволення інтересів працівників. За рахунок цього руху стабілізується склад персоналу, ефективно реалізується кадровий потенціал організації. Додаткові витрати на перепідготовку та пристосування кадрів до нового виробничого середовища швидко окуплюються їхнім стійким функціонуванням.

Отже, ринок праці охоплює всю сукупність внутрішніх та зовнішніх джерел.

Внутрішні джерела залучення кадрів у організацію дають їй змогу помірковано використовувати власні ресурси, посилювати впевненість своїх працівників у майбутньому. Однак слід мати на увазі, що велика чисельність прийнятих зі сторони працівників може порушити внутрішню збалансованість кадрів організації або викликати ланцюгову реакцію підвищення окладів та ставок оплати праці.

У ході відкритого набору пропонується оголосити про вакансії всім працюючим розповсюдженням бюлетенів, вивішуванням об’яв та ін., оприлюднити всі можливі посади, відкриті для підвищення або переведення. За певний час до початку набирання кадрів зі сторони слід опублікувати основні підходи, умови та критерії, за якими буде проводитись відбирання, а також оприлюднити вимоги до працівників, які в майбутньому посядуть вакантні посади. Потрібно підготувати достатньо бланків заяв та анкет, проінформувати всіх претендентів про процедуру відбору та подальші дії в разі прийняття претендента на вакантну посаду. Деякі вакансії, що утворились в організації, можуть бути закриті суміщенням посад. Внутрішнє суміщення можливе як тимчасовий захід або як постійний перерозподіл обов’язків, підкріплений системою додаткових винагород.

Планомірне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка власних кадрів організацією дають змогу через певний період забезпечити внутрішню потребу в персоналі.

Досить розповсюдженим джерелом надходження кадрів  
є пошук потрібних кадрів через працівників організації. Він передбачає залучення до пошуку нових працівників співробітників підприємства, які можуть відшукати бажаючих подати заяву про прийом на роботу серед своїх знайомих або родичів.

У межах внутрішнього набору підбір та розстановку працівників усіх рівнів, зокрема й менеджерів, потрібно проводити диференційовано. Обов’язково потрібно виділити резерв на висування та навчити його. Треба формувати стабільні контингенти робітників і менеджерів, закріплювати їх за робочими місцями, підвищувати престижність роботи на виробництві, удосконалювати моральне та матеріальне стимулювання їхньої роботи.

Велике розмаїття можливостей надходження кадрів до організації зосереджено в зовнішніх джерелах. Серед них головним посередником на ринку праці виступає державна служба зайнятості.

Вона має розглядатися як один з основних постачальників кадрів у організацію, оскільки виконує функції з реєстрації вільних робочих місць та безробітних; посилає безробітних на можливе працевлаштування за адресами конкретних місць роботи. Служба здійснює профорієнтацію та консультування з проблем зайнятості, підготовки й перепідготовки безробітних. Її організаційні можливості щодо сприяння працевлаштуванню кадрів ще далеко не вичерпні, але потребують підсилення та підтримки з боку загальнодержавних, регіональних і місцевих органів самоврядування.

Значні надії покладає організація на службу працевлаштування, агентів, що спеціалізуються на рекрутуванні працівників, та довідкову інформацію про шукачів роботи. Вона не повинна залишити поза увагою й випадкових людей, що самостійно шукають роботу та потрапили до організації з цієї причини, а також співробітників, які залишили фірму раніше.

Як джерела надходження кадрів в організацію використовуються: об’яви в газетах, спеціальних професійних публікаціях (журналах та ін.), по радіо, телебаченню, на рекламних щитах, у громадському транспорті.

Організація має використовувати свята, фестивалі, презентації задля інформування широкої громадськості про наявність вакантних посад. Для цього також влаштовуються ярмарки робочих місць.

Значну увагу організація має приділяти проведенню вербування майбутніх працівників у школах, коледжах, ліцеях, університетах тощо. Співпраця організації з різними агентствами з трудоустрою, найму також розглядається як важливе джерело надходження кадрів.

Особлива роль у сприянні надходженню кадрів до підприємства належить профспілкам. Вони мають багатий досвід організаційної роботи серед трудящих, який з успіхом можна використовувати в пошуку потрібних працівників. Тому цю громадську організацію по праву можна зарахувати до джерел постачання кадрів.

Наявність широкого кола джерел надходження працівників до організації не виключає існування альтернативних засобів подолання кадрового дефіциту. Однак їх слід розглядати як тимчасові заходи вирішення проблеми нестачі кадрів.

До альтернатив найму належать: надурочна робота, тимчасовий найм, набір студентів, лізинг персоналу.

Найпривабливішою з них є лізинг персоналу — орендування працівників на певний термін на взаємовигідних умовах працівника й організації.

За відповідну плату фірма може тимчасово надати працівників у розпорядження іншої організації та нести повну відповідальність за рівень кваліфікації, дисципліну та якість виконуваної роботи. В основу трудових відносин при цьому покладено угоду між лізинговою фірмою та тимчасово найманим працівником, а також договір про передачу нею працівників замовникові.

Важливою альтернативою найму працівників є звертання організації за допомогою до спеціалізованих установ (придбання послуг з відбору й наймання). Організації не завжди мають достатні можливості та досвід у відборі й найманні працівників. У країнах з розвинутою ринковою економікою широко розгалужена мережа посередницьких агентств, бюро, фірм, що надають послуги з підготовки, пошуку й наймання робочої сили.

Як свідчить практика, попит на послуги спеціалізованих фірм поступово зростає і в національній економіці.

Отже, використання різноманітних джерел поповнення й оновлення кадрів дає організації змогу маневрувати своїм кадровим складом, застосовувати його найкращим чином для досягнення намічених цілей.

Разом з тим управління процесами, поповнення й оновлення персоналу в ринкових умовах потребує достовірної інформації про кількісні характеристики ринку праці. Водночас важливою є розробка комплексної системи показників, яка дає змогу оцінити рівень насиченості ринку на певний конкретний час та описати його динаміку з урахуванням можливих змін.

Як інформацію про стан ринку праці використовують баланси трудових ресурсів, звітність організацій про фактичне вивільнення працівників, дані служби зайнятості про численність зареєстрованих безробітних, періодичні обстеження, перепис населення тощо.

**1.3 Методи професійного підбору персоналу та їх характеристика**

Умовно виділені стосовно організації зовнішній та внутрішній ринки праці утворюють динамічне конкурентне середовище. У ньому різні професійні склади кадрів кожного разу виявляють, доводять та реалізують свої переваги (як між їхніми окремими видами, так і всередині кожного виду) наявності потрібної величини трудового потенціалу та щодо можливостей її реалізації. Намагання організацій-роботодавців придбати кадри певного ґатунку за цінами, нижчими від ринкових, обмежує дію ринкового механізму. Він стримує зменшення та підвищення цін на робочу силу за межі, що установлені ринком праці.

Ринковий механізм дає змогу визначити та підтримувати вартість робочої сили на рівні складеної кон’юнктури та діє за певною схемою. В організації з урахуванням ступеня розвинутості її внутрішнього ринку праці складається внутрішня потреба в персоналі, яка задовольняється тільки пропозицією кадрів різних її підрозділів. Коли можливості внутрішнього ринку щодо використання власної робочої сили організації вичерпані, складається нова потреба в кадрах, задовольнити яку здатний лише зовнішній ринок праці.

Однак попередньо встановлена потреба в кадрах розглядається як визначальний етап на шляху її повноцінного забезпечення. За ним іде процес відбирання, оскільки кадри, які потрібні організації, мають досить конкретні характеристики. Організацію влаштовують лише ті кадри, що відповідають вимогам найскладніших із визначених характеристик.

Фахівці виділяють кілька причин, з яких проведення відбирання кадрів вважається типовим станом задоволення потреби організації в кадрах. Перша з них - це вимога ефективності. Якщо в процесі відбирання кадрів з-поміж них не вдається виділити числа тих, що володіють потрібними здібностями, то навряд чи в майбутньому від них можна очікувати плідної роботи. Треба зважати на те, що відсівання небажаних працівників починається саме від моменту їхньої попередньої перевірки, а не тоді, коли вони вже стали співробітниками організації.

Другою вагомою причиною слід вважати значну витратність набору персоналу. За підрахунками зарубіжних експертів, загальні витрати прийому на роботу кожного працівника з-поміж персоналу управління коштує, за різними оцінками, від 40 до 70 % його річного окладу. Дещо меншими є витрати на приймання на роботу робітничих кадрів, але й вони досить відчутні для організації, а тому цілком природнім є прагнення звести до мінімуму всі витрати, пов’язані з прийманням кадрів.

Третя причина криється в юридичній особливості найму. Так, з одного боку, під час приймання на роботу незаперечним є додержання вимог закону про рівність прав кандидатів. З іншого боку, частіше проявляється упередженість роботодавців до окремих претендентів на посаду.

У будь-якому разі механізм наймання працівників потрібної кваліфікації охоплює цілу систему методів, які враховують особливості зовнішнього та внутрішнього ринків праці.

До методів, що орієнтовані на зовнішній ринок праці, відносять опитування на основі анкетування, інтерв’ювання, співбесіду, тестування, документальний і графічний методи та ін.

Опитування, що проводить організація для виконання конкретної мети - наймання працівників - принципово відрізняється від опитування, яке проводиться в традиційному розумінні цього слова. По-перше, у цьому опитуванні є рекламний аспект діяльності організації й безпосередньо професій, які на даний час потрібні організації. Якщо організація вміло посередництвом цього методу пропонує роботу, то в такий спосіб вона збільшує свою привабливість для майбутніх рекрутів. Окрім того, за рахунок проведення опитування можна збільшити роль тих, хто надалі буде виконувати свої функції в межах конкретної організації. Тобто опитування, що проводить організація, має відібрати, обмежити та сформувати контингент зовнішнього резерву на заміщення вакантних робочих місць, які утворились в організації. Однак опитування тільки характеризує та прогнозує умови, у яких можна найняти працівників. Важливо окреслити контингент зовнішнього резерву, щоб чіткіше визначити його склад, з якого потрібно вибрати частину найбільш підходящих для виконання певної роботи працівників.

По суті, наступним етапом наймання, який іде після набору кадрів, є відбирання, виконане з певною мірою прискіпливості та відповідно до ступеня відповідальності виконуваної роботи.

Метод співбесіди вважається одним з різновидів інтерв’ювання та доволі слабким, але широко розповсюдженим засобом виявлення підходящих кандидатів. Справа в тому, що спеціалісти, які проводять співбесіди в односторонньому порядку, складають свої враження про осіб, які беруть участь в опитуванні.

Вони, як правило, не є спеціалістами, що в тонкощах розуміють предмет професії, а також погано уявляють собі наслідки власних рішень щодо кандидатів. Важливо пам’ятати, що відбірна співбесіда має відповісти на питання, наскільки зацікавленим є претендент на дане робоче місце та чи здатний він належним чином виконувати свої обов’язки. При цьому ще й виникає потреба в порівнянні кількох кандидатів. Вирішення ключових питань відбірної співбесіди. (Чи здатний кандидат виконувати певну роботу? Чи стане він її виконувати? Чи є він найбільш підходящим кандидатом?) супроводжуються з’ясуванням багатьох подробиць. Наприклад, що свідчить про те, що даний кандидат справиться зі своїми обов’язками, які в нього навички, здібності, знання, кваліфікація, попередній досвід, інтелект, додаткова спецпідготовка. Доцільно одержати відповіді на всі ці питання.

Однак чи не буде випадковим набір цих ознак? Чи не перекриватимуть вони одна одну, та взагалі чи можлива їхня адекватна оцінка?

Труднощі подолання цих питань не повинні завадити встановленню переліку критеріїв успішності претендента у виконанні передбачуваних обов’язків.

Основними вимогами до цих критеріїв є те, що вони мають відрізнятися та не перекривати один одного, мати кількісну оцінку якостей претендентів і можливість порівняння. Після складання детального плану, заснованого на вимогах до персоналу, важливо відпрацювати техніку проведення бесіди з претендентом. Її реалізація потребує оволодіння навичками спілкування з кандидатами для отримання повної інформації про нього як майбутнього працівника фірми. За результатами опитування складається звіт, який є підставою для прийняття остаточного рішення про певного претендента на вакансію.

В умовах ринку проведення відбірної співбесіди розглядається також як процес «продажу» роботи кандидату, у крайньому разі частковий «продаж». Тому в ході співбесіди обговоренню підлягає контракт, який стає частиною найму як до, так і після прийняття рішення про прийом на роботу.

По суті, оформлення контракту розглядається як юридичне владнання договору між сторонами, де одна з них виступає з пропозицією роботи, а інша приймає її.

Кандидат на вакантну посаду стає співробітником організації лише тоді, коли контракт про найм укладено.

Відбірна співбесіда залишається найпоширенішим методом відбирання кадрів, вірогідно тому, що під час її проведення відбувається особисте знайомство з претендентом на робоче місце.

Досить популярним методом, на основі якого проходить відбирання кадрів, є тестування. Використання тестів з типовими прикладами виробничих ситуацій, що пропонуються для вирішування претендентам, також займають належне місце серед методів відбирання кадрів. Як правило, тести пропонуються претендентам на виконання рутинних робіт (канцелярські, друкарські, рахівничі та ін.).

Перевірку організаторського та професійного рівнів претендентів доцільно проводити в умовах спеціалізованих центрів, тому що для цього потрібні добре обізнані спеціалісти, які володіють засобами, що забезпечують комплексне вирішення завдання відбирання претендентів.

Важливо зазначити, що, на відміну від співбесіди, тестування значною мірою позбавлено залежності від упередженого ставлення до кандидатів на вакансію з боку інтерв’юєрів.

Існує багато видів тестів, спрямованих на визначення як інтелектуального рівня, так і різноманітних характеристик працівника. Однак проводити ґрунтовне тестування працівників мають тільки спеціалісти, які працюють у спеціалізованих службах, зайнятих підбиранням кадрів.

Практика самостійного застосування організаціями відбірної співбесіди за випадковим набором методів виявилась не досить успішною та вказала на переваги процесу залучення до відбирання працівників центрів оцінки персоналу. Вірогідно, що в умовах зростання виробництва та поступового підвищення його ефективності така тенденція значно посилиться.

Зараз переважна більшість менеджерів та експертів вважає відбірну співбесіду найреальнішим методом відбирання кадрів.

В організації в ході набирання й відбирання кадрів важливо чітко розрізняти функції спеціалістів кадрового менеджменту й лінійних менеджерів. Кадрові менеджери роблять суттєвий внесок у процес відбирання. Вони добре розуміють, яких працівників шукає організація. Суттєву роль тут також відіграють лінійні менеджери, оскільки вони до тонкощів розуміють зміст роботи, що перебуває під вакансією. Їхня участь у розробленні вимог та посадових інструкцій до вакансій незаперечна. Окрім того, лінійні менеджери краще знають колектив, до якого має надійти новоприйнятий працівник.

У той час, як кадрові менеджери добре розуміються на організаційних питаннях (складанні та розповсюдженні об’яв про прийом на роботу, підбиранні кандидатів, проведенні інтерв’ю та ін.), лінійні менеджери краще володіють технікою відбирання та персонального визначення майбутніх працівників.

Кадрові менеджери пропонують та надають необхідну методичну, організаційну та виконавську допомогу під час розроблення, проведення й аналізу результатів тестування, що у свою чергу потребує спеціальної підготовки. Крім того, спеціалісти з кадрів зуміють краще оцінити придатність кандидата до тривалої роботи в організації та розкриють йому перспективи зростання. Іноді доцільно до остаточного вибору кандидата залучити колектив, до якого він згодом, можливо, приєднається.

У будь-якому разі лінійному менеджеру відводиться вирішальна роль у прийманні нових співробітників, оскільки саме він несе всю відповідальність за результативність наступної роботи призначеного на посаду.

**РОЗДІЛ 2. Аналіз та оцінка стану професійного підбору персоналу на підприємстві**

Об’єкт дослідження - ТОВ фірма «Кагма».

Продукція фірми - молочна продукція та тваринне масло.

Основні напрями роботи: перероблення молока та виробництво молочних продуктів; закупівля молока, іншої сільськогосподарської продукції, реалізація цієї продукції та товарів агропромислового комплексу; неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами; роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом тощо.

На підприємстві повністю автоматизовані виробничі процеси, що відповідає європейським стандартам і нормативам.

Організаційна структура підприємства - лінійно-функціональна (рис.2.1.).

Директор

Відділ бухгалтерії

Відділ збуту

Відділ сировини

Виробничий відділ

Відділ кадрів

Планово-економічний відділ

Збори засновників

**Рис.2.1. - Організаційна структура ТОВ “Фірма “Кагма”**

Багато працівників підприємства виконують функції більш широкого обсягу, ніж вимагає їх посада, а функції, які повинні виконувати підрозділи покладаються на декількох працівників. На підприємстві відсутня чітка регламентація обов’язків. Менеджер з персоналу за сумісництвом працює юрисконсультом.

Нижче наводиться виконання основних планових фінансово-економічних показників (табл.2.1).

Таблиця 2.1

**Виконання основних планових фінансово-економічних показників**

**ТОВ фірма «Кагма» за 2008-2010 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2008 | | | | 2009 | | | | 2010 | | | |
| план | факт | Відхи-лення | | план | факт | Відхи-лення | | план | факт | Відхи-лення | |
| абс. | відн | абс. | відн | абс. | відн |
| Обсяг виготовленої продукції, тис. грн. | 19000 | 18645,20 | -354,8 | -1,9 | 20350,80 | 19797,90 | -552,9 | -2,7 | 20350,80 | 20265,80 | -85 | -0,4 |
| Витрати на виробництво, тис. грн. | 16813,50 | 16605,48 | -208 | -1,2 | 18009,00 | 17597,80 | -411,2 | -2,3 | 18010,00 | 17993,50 | -16,5 | -0,1 |
| Прибуток від реалізації, тис. грн. | 2186,50 | 2039,72 | -146,8 | -6,7 | 2341,80 | 2200,10 | -141,7 | -6,1 | 2340,80 | 2272,30 | -68,5 | -2,9 |
| Рентабельність реалізованої продукції, % | 13,00 | 12,28 | -0,72 | -5,5 | 13,00 | 12,50 | -0,5 | -3,8 | 13,00 | 12,63 | -0,37 | -2,8 |
| Середньо-облікова чисельність, осіб | 179 | 179 | - | - | 191 | 191 | - | - | 199 | 199 | - | - |
| Фонд заробітної плати, тис. грн. | 26450,60 | 26450,60 | - | - | 31190,40 | 31190,40 | - | - | 39610,60 | 39610,60 | - | - |
| Середньомісячна заробітна плата, грн. | 953,63 | 953,63 | - | - | 1134,03 | 1134,03 | - | - | 1310,73 | 1310,73 | - | - |
| Продуктив-ність праці, тис. грн. | 106,14 | 106,14 | - | - | 106,55 | 106,55 | - | - | 102,26 | 102,26 | - | - |

Нижче наводиться склад та структура персоналу ТОВ фірма «Кагма» (табл.2.2.)

Таблиця 2.2

**Склад та структура персоналу ТОВ фірма “Кагма” за 2010 р.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники | Чисельність, осіб | % до загальної чисельності |
| Виробничий персонал | 101 | 50,7 |
| Допоміжні робітники | 60 | 30,3 |
| Спеціалісти та службовці | 38 | 19 |
| Всього | 199 | 100,00 |

Кадровою роботою на ТОВ фірма «Кагма» займається відділ кадрів, до складу якого входять: начальник відділу кадрів, який безпосередньо підпорядковується директору ТОВ фірма «Кагма»; менеджер з персоналу; старший інспектор; інспектор.

Кадрова робота на ТОВ фірма «Кагма» здійснюється за такими напрямками:

- виконання чинного законодавства в галузі праці;

- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням нових технологій;

- розробка програми розвитку персоналу з метою вирішення як поточних, так і майбутніх завдань підприємства на основі удосконалення системи навчання;

- розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;

- формування резервного потенціалу на підприємстві;

- створення сучасних систем найму і відбору персоналу;

- формування концепції оплати праці і морального стимулювання працівників;

- забезпечення рівних можливостей ефективної праці, її безпеки і нормальних умов;

- визначення основних вимог до персоналу в межах прогнозу розвитку підприємства;

- покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Нижче наводиться розподіл завдань між відділом кадрів і іншими структурними підрозділами ТОВ фірма «Кагма» (табл.2.3)

Таблиця 2.3

**Розподіл завдань між Відділом кадрів і іншими структурними підрозділами ТОВ фірма «Кагма»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Завдання | Керівники підприємства, лінійних і функціональних підрозділів | Відділ кадрів |
| 1. Прогнозування і планування чисельності персоналу |  | + |
| 2. Професійний підбір кадрів |  | + |
| 3. Виробнича і соціальна адаптація |  | + |
| 4. Навчання персоналу | + |  |
| 5. Проектування трудових процесів | + |  |
| 6. Нормування праці | + |  |
| 7.Організація та обслуговування робочих місць | + |  |
| 8. Оплата праці | + |  |
| 9. Охорона праці | + |  |
| 10. Контроль за використанням робочого часу | + |  |
| 11. Формування і підготовка кадрового резерву |  | + |
| 12. Планування ділової кар’єри |  | + |
| 13.Наймання, переміщення і звільнення працівників |  | + |
| 14.Облік наявності та руху персоналу |  | + |
| 15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників | + |  |
| 16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників |  | + |
| 17. Ведення особових справ |  | + |

Виникає найбільш важлива проблема, з якою стикається відділ кадрів – це недостача у професійних кадрах. Нажаль, не зважаючи на фінансову кризу, на цей час спостерігається дефіцит спеціалістів, що дуже гостро відображається на роботі компанії в цілому. Що стосується пошуку необхідної робочої сили, то відділ кадрів намагається використовувати для цього всі можливі внутрішні і зовнішні джерела. Слід підкреслити те, що відділ кадрів вміло комбінує ці два підходи, здійснюючи як просування власних працівників, так і залучаючи працівників зі сторони. Розглянемо основні зовнішні джерела персоналу ТОВ фірма «Кагма» у табл.2.4.

Таблиця 2.4

**Результати дослідження джерел набору персоналу ТОВ фірма «Кагма» у 2010 р.**

|  |  |
| --- | --- |
| Найменування джерела найму | Питома вага, % |
| Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства | 20 |
| Співробітники підприємства | 30 |
| Засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо) | 35 |
| Особи, які випадково зайшли в пошуках роботи | 10 |
| Колишні співробітники підприємства | 5 |
| Державна служба зайнятості | − |
| Рекрутингові агентства | − |
| Всього | 100 |

Отже, якщо розглянути основні зовнішні джерела прийнятих у 2010 році працівників (табл.2.4), то основна частка прийнятих людей належить саме засобам масової інформації (35 %), тобто тим людям, що виявили бажання працювати в компанії не за направленням, а з власної ініціативи. Також значну частку (30 %) мають співробітники підприємства і товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства (20 %).

Етап знайомства з кандидатом починається з розгляду резюме та заповнення анкети. Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади враховується: зовнішній вигляд заповнення анкети, розбірливість почерку і чіткість викладення; питання, на які не дано відповіді; перерва в роботі, особливо, якщо вона значна; протиріччя інформації в анкеті; як часто претендент міняв місце роботи і чому (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення і т.д.); чому претендент хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі і т.д.); чому претендент звільнився з попередньої роботи.

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

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

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

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

Процес проведення фахової виробничої і соціальної адаптації новообраного молодого працівника на фірмі «Кагма» здійснюється, як правило, не менше 3-х років в три основні етапи:

1) попередньої соціальної адаптації новообраного молодого працівника (перші 10 днів праці: ознайомлення з історією і традиціями підприємства, його організаційною структурою і виробничими задачами підрозділів, системою нарахування заробітної плати, пільг, медичного обслуговування і інше);

2) соціально-фахової адаптації (охоплює період опанування професії, на протязі якого молодий працівник, при допомозі наставника, вивчає технологічний процес, налагоджує професіональні контакти з персоналом, засвоює вимоги до виробничої дисципліни і інше. Наставник і керівництво підрозділу, періодично, контролює дії молодого робітника в праці і навчанні і це продовжується не менше 6 місяців);

3) фахової соціально – виробничої адаптації молодого працівника (характеризується тим, що працівник розпочинає самостійно працювати. На основі одержаних знань і практичних навичок молодому працівнику присвоюється кваліфікований розряд. Подальше опанування молодим працівником рівня спеціальних знань, практичних навичок і ступеня складності виконання ним конкретного виду робіт, приводить до підвищення рівня його кваліфікації і відповідної атестаційної оцінки).

На ТОВ фірма «Кагма» працює незначна кількість молодих працівників (20 осіб), що становить лише 10% від загальної кількості персоналу. Фактично за такою схемою процес адаптації молодих працівників на підприємстві проходить не часто. Крім того, молодій особі, яка не має досвіду професійної освіти дуже важко влаштуватися на роботу по спеціальності. Тому на підприємстві певною мірою використовується вторинна адаптація.

Вторинна адаптація (пристосування працівників, які вже мають досвід професійної діяльності) на ТОВ фірма «Кагма» проходить у декілька етапів: період ознайомлення, під час якого працівник демонструє свої можливості, бажання, витримку (триває близько одного місяця); період оцінювання, під час якого досягається сумісність працівника з колективом (триває до одного року); процес поступової інтеграції в підприємство.

Однак, процесу вторинної адаптації на підприємстві приділяється значно менше уваги.

Нижче наводиться виконання планів професійного підбору персоналу (табл.2.5).

Таблиця 2.5

**Виконання планів професійного набору персоналу на ТОВ фірма «Кагма» за 2008-2010 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Назва | 2008 | | | 2009 | | | 2010 | | |
| План | Факт | Відхилення | План | Факт | Відхилення | План | Факт | Відхилення |
| Робітники основного виробництва | 30 | 25 | -16,6 | 35 | 35 | - | 26 | 29 | +11,5 |
| Робітники допоміжного виробництва | 15 | 15 | - | 14 | 14 | - | 19 | 20 | +5,5 |
| Спеціалісти та службовці | 5 | 5 | - | 3 | 3 | - | 5 | 5 | - |
| Всього | 50 | 45 | -10 | 52 | 52 | - | 50 | 54 | +8 |

З даної таблиці можна побачити, що в 2008 році працівники недовиконували план, у 2009 році все йшло стабільно, а 2010 рік – працівники перевиконували план.

На даному підприємстві працюють люди з різною віковою категорією. Нижче наводиться вікова структура персоналу ТОВ фірма «Кагма» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

**Вікова структура персоналу ТОВ фірма «Кагма» у 2010 р.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вікова група | Загальна кількість, осіб | % до загальної кількості |
| 19 – 28 років | 20 | 10,05 |
| 29 – 49 років | 108 | 54,27 |
| 50 - 54 років | 37 | 18,59 |
| 55 - 59 років | 34 | 17,09 |
| Всього | 199 | 100,0 |

Отже, якщо розглянути вікову структуру персоналу прийнятих у 2010 році, то на ТОВ фірма «Кагма» більшість працівників займають вікову групу 29-49 років (54,27 %).

Коефіцієнт обороту по прийому персоналу розраховуємо за формулою (2.1.)

*Коб.пр = (Чпр / Чсер* *)*\* 100 (2.1.)

де *Чпр* - чисельність прийнятих працівників за календарний рік; *Чсер* - середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

*(2008) Коб.пр* = (45 / 179) \* 100 = 25,14 (%)

*(2009) Коб.пр* = (52 / 191) \* 100 = 27,23 (%)

*(2010) Коб.пр* = (54 / 199) \* 100 = 27,14 (%),

Коефіцієнт обороту по звільненню розраховуємо за формулою (2.2.)

*Коб.зв* = *Чзв / Чсер* (2.2.)

де *Чзв* -чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни.

*(2008) Коб.зв* = (43 / 179) \*100 = 24,02 (%)

*(2009) Коб.зв* = (50 / 191) \*100 = 26,18 (%)

*(2010) Коб.зв* = (58 / 199) \*100 = 29,15 (%),

Коефіцієнт загального обороту персоналу розраховуємо за формулою (2.3.)

*Ко = 100 \* (Чпр + Чзв) / Чсер* (2.3.)

*(2008) Ко* = 100 \* (45 + 43) / 179 = 49,16 (%)

*(2009) Ко* = 100 \* (52 + 50) / 191 = 53,41 (%)

*(2010) Ко* = 100 \* (54 + 58) / 199 = 56,29 (%)

Коефіцієнт плинності персоналу розраховуємо за формулою (2.4.)

*Кп* *= 100 \** (*Чсвб + Чстд) / Чсер* (2.4)

де *Кп* – коефіцієнт плинності, %; *Чсвб* – число службовців, що звільнилися за власним бажанням; *Чстд* – число службовців, звільнених за прогул і інші порушення трудової дисципліни.

*(2008) Кп* = 100 \* 40 / 179 = 22,35 (%)

*(2009) Кп* = 100 \* 47 / 191 = 24,61 (%)

*(2010) Кп* = 100 \* 56 / 199 = 28,14 (%)

Коефіцієнт плинності серед працівників, що пропрацювали на підприємстві рік розраховуємо за формулою (2.5.)

*Кп1р* *= 100 \** *Чсвб1р / Чсер* (2.5.)

*(2008) Кп1р* = 100 \* 5 / 179 = 2,79 (%)

*(2009) Кп1р* = 100 \* 7 / 191 = 3,66 (%)

*(2010) Кп1р* = 100 \* 4 / 199 = 2,01 (%)

Результати розрахунків коефіцієнтів наводяться в табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Показники руху персоналу ТОВ фірма «Кагма» у 2008-2010 рр**.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | | Абсолютне відхилення | |
| 2008 | 2009 | 2010 | 2009 | 2010 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 179 | 191 | 199 | +12 | +20 |
| Чисельність звільнених працівників з роботи за календарний рік | 43 | 50 | 58 | +7 | +15 |
| Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни | 40 | 47 | 56 | +7 | +16 |
| Чисельність працівників, що звільнилися за власним бажанням без поважних причин та внаслідок порушення трудової дисципліни (серед працівників, що пропрацювали на підприємстві 1 рік) | 5 | 7 | 4 | +2 | -1 |
| Чисельність прийнятих працівників за календарний рік | 45 | 52 | 54 | +7 | +9 |
| Коефіцієнт обороту по прийому | 25,14 | 27,23 | 27,14 | +2,09 | +2 |
| Коефіцієнт обороту по звільненню | 24,02 | 26,18 | 29,15 | +2,16 | +5,13 |
| Коефіцієнт загального обороту персоналу | 49,16 | 53,41 | 56,29 | +4,25 | +7,13 |
| Коефіцієнт змінюваності |  |  |  |  |  |
| Коефіцієнт плинності персоналу | 22,35 | 24,61 | 28,14 | +2,26 | +5,79 |
| Коефіцієнт плинності серед працівників, що пропрацювали на підприємстві рік | 2,79 | 3,66 | 2,01 | +0,87 | -0,78 |

Як висновок можна сказати, що показники, які характеризують рух персоналу, є досить важливими для підприємства в цілому. Служба управління персоналом ТОВ фірма «Кагма» повинна розробити й впровадити низку заходів, спрямованих на попередження причин підвищення обороту кадрів, а також розробити систему заходів щодо грамотного підбору та подальшого мотивування робітника.

Як згадувалося вище основою успіху роботи підприємства взагалі в значній мірі залежить від професійно і грамотно спланованої системи управління персоналом. Зробивши аналіз структури персоналу та його руху, ми отримали і зробили загальні висновки щодо результатів роботи служби управління персоналом. Вони мають як позитивний, так і негативний відтінок. Розглянемо саму систему управління персоналом на ТОВ «Т-Спорт» і спробуємо відшукати слабкі сторони і проблеми, з якими зіштовхується служба управління персоналом при своїй роботі.

Служба управління персоналом ТОВ фірма «Кагма» виконує функції центра по управлінню кадрами підприємства, кінцевою метою якого є успішна робота підприємства та підвищення добробуту кожного члена ТОВ.

Вона має конкретні функції, виконання яких забезпечує наступне:

- професійна відповідність кожного робітника призначенню того робочого місця, яке він займає;

- якісне формування і раціональне використання кадрового потенціалу ТОВ з урахуванням перспектив його розвитку та збільшення самостійності в нових економічних умовах;

- вивчення соціально-демографічної й професійно-кваліфікаційної структури кадрів ТОВ фірма «Кагма», прогнозування його зміни та вдосконалення;

- розробка і впровадження науково - обґрунтованої системи посадового і кваліфікаційного зростання, тісно пов’язаного із соціальними гарантіями, які б враховували особистий вклад працівника та тривалість його роботи в товаристві;

- розробка системи заміщення посад і робочих місць, використання сучасних методів вивчення ділових і професійних якостей працівників при відборі, розташуванні та плануванні їх професійного зростання;

- утворення діючого кадрового резерву всіх рівнів керівників та цілеспрямовану підготовку його по індивідуальним планам;

- проведення роботи по професійній орієнтації молоді, адаптація молодих спеціалістів і працівників на виробництві;

- вивчення причин поточності кадрів, динаміки зміни трудового колективу, розробка заходів по стабілізації кадрів;

- розробка структури служби управління персоналом ТОВ фірма «Кагма» і підбір кваліфікованих працівників для роботи з персоналом у ТОВ;

- науково-методичне й інформаційне забезпечення кадрової роботи, використання досягнень соціологічних і психологічних наук у роботі із кадрами;

- систематичний аналіз стану кадрової роботи у ТОВ фірма «Кагма», розробка заходів і пропозицій щодо підвищення рівня її проведення;

- укріплення дисципліни та організованості, утворення сприятливого мікроклімату у трудових колективах;

- рішення комплексу соціальних питань і розробка пропозицій щодо мір соціальної захищеності працівників ТОВ фірма «Кагма» в умовах ринкових економічних відносинах.

Основними внутрішньо організаційними факторами, які спричиняють потребу в персоналі на ТОВ фірма «Кагма» є:

- внутрішньо організаційна динаміка робочої сили;

- звільнення за власним бажанням.

**2.2 Оцінювання ефективності професійного підбору персоналу на підприємстві**

Нижче наводяться показники ефективності процесу професійного підбору персоналу на ТОВ фірма «Кагма» у 2008-2010 роках (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Показники ефективності процесу професійного підбору персоналу**

**на ТОВ “Фірма “Кагма” у 2008-2010 рр**.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2008 | 2009 | 2010 | Абсолютне відхилення | |
| 2009 | 2010 |
| Частка працівників, які не пройшли випробувальних термін від загального числа прийнятих на роботу, % | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 |
| Фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбор кадрів, тис. грн. | 2,37 | 2,34 | 3,72 | -0,03 | 1,35 |
| Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня кількість годин на рік | 72 | 78 | 60 | 6 | -12 |
| Рівень помилок, що допускаються новими працівниками, % | 4 | 5 | 2 | 1 | -2 |
| Частота поломок устаткування, середня кількість разів на рік | 60 | 52 | 43 | -8 | -17 |
| Рівень виробничого травматизму серед нових працівників, % | 3,2 | 3,5 | 3,1 | 0,3 | -0,1 |
| Кількість скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників, середня кількість разів на рік | 254 | 246 | 251 | -8 | -3 |

З даної таблиці видно, що частка працівників, що не пройшли випробувальних термінів від загального числа прийнятих на роботу з кожним роком зменшувалась, що свідчить про те, що фінансові витрати на забезпечення процесу професійного підбору кадрів зросли, рівень порушення трудової дисципліни зменшився, що свідчить про зацікавленість працівників у своїй роботі. Можна зробити висновок, що ефективність процесу професійного підбору кадрів з кожним роком зростає.

**РОЗДІЛ 3. Напрями та пропозиції щодо вдосконалення професійного підбору персоналу на підприємстві**

Однією з найголовніших проблем, з якою стикаються робітники служби управління персоналом підприємства ТОВ фірма «Кагма» – це недостача професійних кадрів як на самому підприємстві, так і на ринку праці. Тому дуже важливо використовувати найбільш ефективні підходи щодо професійного підбору кадрів, по-перше, для того щоб знайти і відібрати серед багатьох претендентів саме кваліфіковані і професійні кадри, і, по-друге, прикласти максимум зусиль і професійних навичок для того, щоб зацікавити таких потенційних співробітників. Робота саме в цих напрямках обумовлена наступним. Сьогодні саме капітал стає дешевше, а люди дорожче.

Враховуючи специфіку діяльності підприємства слід сказати, що ситуація на сучасному ринку праці в цілому говорить не про відсутність робочих місць, а про дефіцит кваліфікованих кадрів. Тому основною конкурентною перевагою ТОВ фірма «Кагма» в найближчі роки повинна стати здатність залучати й утримувати кращих людей. З нашої точки зору, перш за все, необхідно подумати про свій імідж на ринку праці. Компанія «Кагма», на перший погляд, володіє позитивним іміджем на ринку праці, має безспірну перевагу перед іншими, і це, звичайно, сприяє природному притоку резюме кваліфікованих спеціалістів. Але для рядового персоналу частіш за все визначним фактором все ж таки залишається заробітна плата, тоді як спеціалісти і менеджери середньої ланки звертають увагу на наступне:

- розмір компанії;

- вітчизняна вона чи зарубіжна;

- галузь, в якій працює компанія;

- її положення на ринку;

- історія розвитку і ділова репутація;

- стратегія у відношенні розвитку бізнесу;

- якість товарів і послуг.

Таким чином, ми пропонуємо низку заходів:

- ТОВ фірмі «Кагма» потрібно стати відкритим ринкові - слід розповідати про пропоновані можливості, відкриті вакансії;

- витрати на рекламу по найманню повинні бути на досить високому рівні, і це не менш важливо. Як варіант - розміщувати в пресі інтерв'ю зі співробітниками, працівниками, розповіді про «історії успіху» з акцентом на можливості реалізувати свій потенціал саме в цьому підприємстві;

- на сайті підприємства створити розділи, присвячені корпоративній ідеології, системам компенсацій - всю цю інформацію зробити легко доступною для зовнішнього ринку;

- підприємству необхідно розробити низку заходів, що будуть приваблювати не тільки спеціалістів зі стажем, але й молоде покоління.

Друга частина роботи - робота із самими здобувачами. Треба приділяти серйозну увагу, як проходять співбесіди при прийомі на роботу не тільки на керівні посади, а й для працюючого персоналу. Підприємство витрачає багато часу на розміщення вакансій, пошук, переманює фахівців. Це пов’язано з постійно існуючою потребою компанії в лінійних робітниках (як правило - продавці та робітники складу). Як правило, в такій роботі нікому з кандидатів не відмовляють. Тому не рідкість, коли співбесіда з кандидатом на лінійну посаду проходить дуже швидко і формально. Після такої зустрічі, кандидат частіш за все демотивований, і може навіть відмовитися від пропозиції. Більш того, у нього складеться несприятливе враження про підприємство взагалі, і буде не тільки втрачено кандидата, але й він ніколи не порекомендує підприємство своїм знайомим. Негативна інформація швидко поширюється на ринку праці, і кваліфіковані працівники будуть уникати працювати на підприємстві.

Треба приділяти увагу системності процесу відбору кадрів, чітко формулювати необхідні компетенції і ретельно готуватися до співбесід з потенційними працівниками. Найважливіше зробити на здобувача сприятливе враження. Кожен керівник повинен зрозуміти відношення до здобувача як до особистості - це золоте правило етики. Здобувачі платять своїм часом, увагою й участю. Це ситуація рівноцінного партнерського обміну, при якому інтереси збігаються. Ніхто нікому не робить послуг, тому ніхто не заслуговує зарозумілого відношення.

Я запропонувала б ввести таку альтернативну методику оцінки персоналу, як тестування, яке сьогодні, на жаль, зовсім відсутнє на підприємстві. Цей вид оцінки не тільки дозволить визначити рівень здібностей, загальний інтелектуальний рівень кандидата, більше взнати про його особисті якості, але й дасть можливість економити час та ресурси компанії.

Удосконалення професійного підбору кадрів, створення системи оцінки й атестації персоналу, на ТОВ фірма «Кагма» - заходи, які вже частково удосконалюють існуючу систему мотивації підприємства. Персонал, будучи однією із значних статей витрат для підприємства, одночасно є джерелом найбільшого потенціалу для успішності підприємства. Отже, підприємство повинно бути зацікавлене в одержанні найбільшої віддачі від працівників, тому рівень мотивації персоналу і те, як працівники служби управління персоналом будуть працювати з мотивацією своїх співробітників, є критично важливою умовою для досягнення успіху.

**ВИСНОВКИ**

В умовах ринкової конкуренції актуальність підбору кадрів стали одними з найголовніших факторів, що визначають виживання і економічний стан підприємств. Підбір персоналу - найбільш відповідальний етап в управлінні персоналом. Уміння наймати на роботу найбільш підходящих людей гарантує отримання доходу, а не роботу в збиток, а також знижує плинність кадрів. Грамотна людина в організації є її важливим ресурсом, а вибрати грамотного людини серед цілого ряду кандидатів на вакантну посаду представляє собою велику проблему. Таким чином, тема вдосконалення системи підбору кадрів в даний час є дуже актуальною.

Отже, в результаті проведеної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Сучасний підхід до менеджменту людських ресурсів базується на визначенні, що персонал є основою конкурентоспроможності організації. Отже, сьогодні основною проблемою є не просто найом людей, а найом саме тих, хто дійсно потрібен організації, що стане запорукою успішної діяльності.

2. Заходом поліпшення і спрощення існуючої системи підбору кадрів я вважаю використання тестування перед співбесідою. Тестування дасть змогу не тільки об’єктивно зробити оцінку як професійних так і особистих якостей потенційних претендентів, але й допоможе зекономити час та гроші підприємства, провівши первинний відсів кандидатів, що не відповідають вимогам за результатами тестування підприємства.

**Використана література**

1. Андрушків, Б. М.С/С. «Основи менеджменту» / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. - Львів. : Світ. - 1995. - 296 с.

2. Базаров, Т. Ю. С/С. «Управление персоналом» : учебник / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 315с.

3. Глухов, В. В. «Менеджмент» : учебник / В. В. Глухов. - СПб: СпецЛит, 2000. - 700с.

4. Дафт, Р. «Менеджмент» : ученик / Ричард Дафт. – СПб : «Питер», 2000. - 832 с.

5. Кибанов, А. Я. «Управление персоналом организации»: учебник / А.Я. Кибанов. - М. : ИНФРА-М, 1997. - 512 с.

6. Кузьмін, О. Є. С/С. «Основи менеджменту»: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. - 416с.

7. Лук’яніхін, В. О. «Менеджмент персоналу»: навч.посібник / В. О. Лук’яніхін. – Суми: Університетська книга, 2004. – 592с.

8. Магура, М. И. «Поиск и отбор персонала» / М. И. Магура. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997г. – 210с.

9. Мошек, Г. Є. «Менеджмент підприємства» : підручник / Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба, Л. П. Піддубна. – К. : Київ. нац.- торг.- екон. ун-т, 2002. – 371с.

10. Щокін, Г. В. «Теорія і практика управління персоналом» : навч.-метод. посібник / Г. В. Щокін. - К. : МАУП, 1998. - 256с.