

## УПРАВЛІННЯ ПІДБОРОМ І НАЙМОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «М'ЯСНА ФАБРИКА «ФАВОРИТ ПЛЮС»

**Бикова А.Л., Полтавець А.О.**  
Університет митної справи та фінансів

Досліджена система підбору та найму персоналу на підприємстві як базовий елемент системи управління персоналом та один з головних факторів його успішного функціонування в сучасних умовах.

**Ключові слова:** підприємство, персонал, підбір, відбір, найм.

**Вступ.** Які б технічні можливості, організаційно-управлінські переваги не відкривалися перед підприємством, воно не почне працювати ефективно без відповідного людського ресурсу, адже все залежить від людей, від їхньої кваліфікації, умінь і бажання працювати. Структуру підприємства слід розглядати як складову речового та людського капіталу. Підприємство – невід'ємна частина економіко-соціальної системи з фінансовими, науково-технічними, виробничими та соціальними цілями. Система підбору та найму персоналу, будучи основною частиною системи управління підприємством, є вирішальною умовою, що дозволяє забезпечити досягнення цілей підприємства та зберегти його стійкість у ринковому середовищі. Система підбору та найму персоналу у загальній системі управління персоналом забезпечує ефективне функціонування підприємства, яке у теперішніх умовах цілком залежить від якості його основного і найціннішого ресурсу – кадрів.

**Аналіз основних наукових досліджень і літератури.** Ефективне управління персоналом, зокрема проблеми підбору та найму, увійшли в число практичних завдань та чинників економічного успіху. Воно покликане на забезпечення підприємства якісними кадрами, які будуть брати участь у формуванні його потужного потенціалу та підвищенні продуктивності у майбутньому.

Основний внесок у дослідження зазначених проблем внесли у своїх роботах такі автори як: Л.В. Балабанова [2], Н.Л. Гавкалова [3], В.М. Гриньова [4], М.С. Дороніна [5], О.П. Єгоршин [6], М.О. Кацай [7], А.М. Колот [9], Я.В. Крушельницька [10].

Окремо слід виділити вагомий вклад у вирішення проблем ефективного управління персоналом шляхом грамотного найму, внесений А.Я. Кібановим [8].

Дослідження зарубіжних теорій та моделей не завжди та не в повній мірі можливо застосувати в українській дійсності, найчастіше необхідна їх серйозна адаптація. Заслужують уваги дослідження таких зарубіжних авторів, як: М.Х. Мескон, Ф. Хедуорі, П. Друкер, Е. Берн, Л.У. Стаут, Д.Л. Кіркпатрік, Е. Флемхольц, М. Армстронг [1] та ін. Уявлення про систему підбору та найму персоналу, як про складну систему, з безліччю її елементів, що впливають один на одного, незалежно від їх спрямування, не можна назвати детально відпрацьованою, оскільки в даних публікаціях відсутній цілісний підхід до вивчення

взаємозалежності окремих функцій системи підбору та найму персоналу.

**Метою дослідження** є комплексний аналіз принципів та методів побудови чинної системи підбору та найму персоналу на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» та розробка пропозицій щодо її удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Підбір персоналу на підприємстві є першочерговим питанням. Саме правильно підібрані фахівці є запорукою успіху і процвітання підприємства, тобто людський ресурс є основоположним. Від ступеня відповідності людей, що працюють в компанії, тим посадам, які вони займають, залежить ефективність роботи компанії в цілому. У свою чергу, підбір персоналу є дуже трудомістким процесом, але якщо у результаті компанія отримує ефективних працівників, то всі фінансові та часові затрати є виправданими.

Успішне функціонування будь-якої організації в значній мірі залежить від її здатності підібрати необхідних працівників. В основі підбору персоналу лежить процес планування людських ресурсів – визначення коли, де, скільки і якої кваліфікації співробітників буде потрібно організації. На основі зіставлення плану людських ресурсів з персоналом, зайнятим в організації, визначаються вакантні посади, які належить заповнити.

Підбір персоналу – встановлення ідентичності характеристик працівника і вимог організації, посади. Підбір персоналу може здійснюватися у вигляді набору, висування або ротації.

Підбір і найм персоналу починається з визначення, який фахівець або робітник необхідний у даний момент організації. При оголошенні про відкриття вакансії готується «Портрет ідеального працівника», де чітко визначаються параметри, яким має відповідати кандидат. На кожну вакантну посаду існує своя посадова інструкція, що містить кваліфікаційні вимоги до посади.

Сучасні професійні методи відбору персоналу в організації використовують систематизований комплекс діагностичних програм для багатоаспектного і спеціально орієнтованого дослідження особистості. Основні базові методи підбору персоналу складають стандартизовані і адаптовані багатофакторні комп'ютерні методики для комплексної експрес діагностики. До методик даного типу відносяться: 16 ФЛЮ Р. Кеттелла (16 факторний особистісний опитувальник), ММРІ 566, ММРІ 398, портретний тест Л. Сонди, тест М. Люшера, типологічний тест К. Леонгарда,

Міні-Мульт (ММРІ 72). Спеціально орієнтовані методи підбору персоналу направлені на дослідження виділених професійно-важливих компонентів і характеристик [1, с. 23].

Відбір персоналу – це двосторонній процес. Не тільки роботодавець вибирає працівника, а й працівник вибирає роботодавця. Процес найму співробітників є процесом узгодження інтересів роботодавця і працівника.

На ТОВ «МФ «Фаворит Плюс» технологія відбору персоналу складається з наступних етапів: попереднє інтерв'ю; заповнення бланка заяви та анкети; тестування; діагностичне інтерв'ю (співбесіда); перевірка рекомендацій і послужного списку; медичне обстеження; прийняття остаточного рішення.

Мета набору персоналу в сучасних умовах господарювання підприємств полягає у мінімізації витрат з пошуку працівників певної професії та кваліфікації, досвіду роботи і необхідного освітнього рівня.

Джерелами залучення кандидатів можуть бути зовнішній та внутрішній ринки праці. До зовнішніх джерел відносимо: установи державної служби зайнятості; комерційні агентства з працевлаштування; середні, вищі та інші навчальні заклади; розповсюдження реклами про наявність вакансій, інтернет-джерела.

Багато організацій воліють проводити набір в основному з внутрішніх джерел. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує соціально-економічний клімат в колективі і підсилює прихильність працівників до своєї організації. Основним недоліком підходу до вирішення проблеми виключно за рахунок внутріш-

ніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами і це може призвести до застою.

Основні принципи підбору кадрів: підбираються працівники, які можуть вирішувати поставлені задачі; підбір персоналу здійснюється виходячи із професійної підготовки, виробничого досвіду та якостей працівника (недолік цього способу – коли з'являється висококваліфікований робітник, то вакантне місце може бути зайняте працівником нижчої кваліфікації); суміщення 1 і 2 способів, коли для висококваліфікованих працівників підбираються робочі місця зі зміною існуючого розподілу функцій. Підбір персоналу являє собою процес відбору необхідних кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи із резерву кадрів, що є у служби зайнятості і на підприємстві [11, с. 66].

На основі звітності ТОВ «МФ «Фаворит Плюс» проаналізовано чинну систему підбору і найму персоналу та виявлено факторну детермінованість за допомогою SWOT-аналізу (табл. 1).

Отримані дані дають чітке розуміння про необхідність розвитку та вдосконалення чинної системи підбору персоналу на ТОВ «МФ «Фаворит Плюс».

Щодо аналізу сильних сторін, за результатами експертних оцінок (експертами виступали працівники фабрики різних категорій), найбільшу кількість балів отримали наступні показники: повністю «прозора» заробітна плата; високий рівень соціального захисту усіх зайнятих на підприємстві; чітке дотримання організацією трудового законодавства.

Аналіз слабких сторін показав, що найбільшу кількість балів (найбільш проблемними) є такі по-

Таблиця 1

## Матриці SWOT-аналізу системи управління персоналом ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) «Сильний» та позитивний імідж компанії як у сфері виробництва високоякісної м'ясної продукції, так і у сфері управління персоналом. 2) Чітке дотримання організацією трудового законодавства. 3) Повністю «прозора» заробітна плата. 4) Високий рівень соціального захисту усіх зайнятих на підприємстві. 5) Наявність достатніх можливостей для підготовки кадрів. 6) Низька вартість робочої сили як одного з основних факторів виробництва.	1) Відсутня конкурентна перевага в деяких спеціальностях на ринку праці. 2) Рівень продуктивності праці нижчий, ніж в аналогічних зарубіжних підприємствах. 3) Важкі умови праці. 4) Не зовсім зручне місце розташування підприємства (околиця міста зі складною транспортною розв'язкою). 5) Нестача кваліфікованої робочої сили в регіоні. 6) Нерозвиненість інституцій, які сприяють залученню і впровадженню інновацій на підприємстві.
Можливості	Загрози
1) Адміністративний ресурс: підтримка обласною адміністрацією місцевого виробника, в тому числі в питаннях зайнятості. 2) Лояльність, прихильність населення регіону торговим маркам як додатковий привабливий фактор підприємства-роботодавця. 3) Сприятлива соціально-економічна ситуація для розвитку підприємства в майбутньому. 4) Виникнення додаткового попиту на робочу силу та можливість створення нових робочих місць внаслідок зниження бар'єрів на зовнішніх ринках. 5) Поява нових можливостей використання робочої сили. 6) Налагодження доступу до міжнародних Програм сертифікації фахівців в Україні.	1) Скорочення чисельності працездатного населення України. 2) Посилення міграційних процесів: відтік кваліфікованого персоналу в столицю та інші регіони (також за кордон: Польща, Канада, Італія тощо). 3) Жорстка конкуренція на ринку праці: прихід в регіон транснаціональних компаній з налагодженими процесами управління персоналом. 4) Кадровий «голод»: дефіцит фахівців необхідної кваліфікації на ринку праці, в тому числі: нестача випускників вищих і середніх професійних навчальних закладів з інженерно-технічних спеціальностей в сфері харчової промисловості. 5) Зниження реальної заробітної плати. 6) Перспектива згорання підприємницької діяльності і закриття підприємств як наслідок ускладнення доступу до фінансово-кредитних ресурсів і звуження ринків збуту.

Джерело: складено авторами на підставі аналізу показників діяльності ТОВ «МФ «Фаворит Плюс»

казники: рівень продуктивності праці нижчий, ніж в аналогічних зарубіжних підприємствах; нестача кваліфікованої робочої сили в регіоні; відсутня конкурента перевага в деяких спеціальностях.

Аналіз можливостей свідчить, що найбільш вагомими з них є: підтримка обласною адміністрацією місцевого виробника, в тому числі в питаннях зайнятості; поява нових можливостей використання робочої сили; виникнення додаткового попиту на робочу силу та можливість створення нових робочих місць внаслідок зниження бар'єрів на зовнішніх ринках.

Аналіз загроз, згідно експертних оцінок, показав, що найбільшу кількість балів (найбільш проблемними) є такі показники: зниження реальної заробітної плати; перспектива згортання підприємницької діяльності і закриття підприємств як наслідок ускладнення доступу до фінансово-кредитних ресурсів і звуження ринків збуту; посилення міграційних процесів: відтік кваліфікованого персоналу в столицю та інші регіони (також за кордон в такі країни, як Польща, Канада, Італія тощо).

Отже, проведений аналіз сильних, слабких сторін, загроз та можливостей, визначення проблемного поля дозволяє стверджувати, що чинна система підбору та найму персоналу на ТОВ «МФ «Фаворит Плюс» має стратегію претендента на лідерство, що є дуже сприятливим для її подальшого розвитку.

Крім того, за результатами аналізу з'ясовано існуючі проблеми у чинній системі підбору та найму персоналу на підприємстві:

1. Відсутня конкурентна перевага на ринку праці.

2. Жорстка конкуренція на ринку праці: «прихід» в регіон транснаціональних компаній з налагодженими процесами.

3. Рівень продуктивності праці нижчий, ніж в аналогічних зарубіжних підприємствах.

4. Кадровий «голод»: дефіцит фахівців необхідної кваліфікації.

5. Невідповідність кваліфікації та компетенції кадрів потребам економіки регіону.

6. Важкі умови праці в цехах, що спричиняють вплив на здоров'я працівників.

7. Низький рівень заробітної плати.

8. Небажання молоді працювати у некомфортних умовах з низькою оплатою праці.

9. Складна демографічна ситуація та посилення міграційних процесів: відтік кваліфікованого персоналу в столицю, інші регіони та за кордон: Польща, Канада, Італія.

За результатами аналізу пропонується проект, що направлений на вирішення виявлених проблем щодо вдосконалення системи підбору та найму персоналу на ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс». Розрахунки проведено за допомогою програмних продуктів MS Office Excel та Project. Кошти на реалізацію проекту надано інвесторами (власниками підприємства, які зацікавлені у його впровадженні). Загалом виділено 11 259,536 тис. грн. зі спеціального фонду, який сформований із частки доходу фабрики. Виконання даного проекту та відповідальність за його результати покладено на проектну групу, що сформована на підприємстві. Проект розрахований на 120 днів.

Для реалізації проекту необхідно здійснити такі заходи:

1. Початок проекту.
2. Вивчення особливостей чинної системи підбору і найму персоналу на ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс».

3. Аналіз можливих шляхів удосконалення чинної системи.

4. Аналіз показників руху персоналу на підприємстві за останні 5 років (2011–2015 рр.)

5. Визначення потреб підприємства у персоналі та розробка прогнозу потреб, виходячи із показників руху персоналу на підприємстві.

6. Аналіз витрат на підбір і найм персоналу на ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» та їх оптимізація.

7. Використання при підборі персоналу кадрового резерву, пошук персоналу за рекомендаціями вже працюючих осіб, моніторинг випускників ВНЗ та запрошення їх до співпраці, аналіз сайтів пошуку роботи.

8. Розробка програми дій для забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом на фабриці.

9. Пошук додаткових джерел інвестування.

10. Оцінка ефективності розробленої програми.

11. Апробація оновленої системи підбору та найму персоналу.

12. Впровадження і оцінка перспектив проекту.

**Висновки.** Аналіз чинної системи підбору та найму персоналу на ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» дозволив виявити ряд проблем. З метою їх ліквідації запропоновано проект з удосконалення чинної системи підбору та найму персоналу на даному підприємстві. Розрахунки проведено за допомогою програмних продуктів пакету MS Office Excel та Project. В основу аналізу покладено вирішення ряду завдань: вивчення особливостей функціонування чинної системи підбору і найму персоналу на ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс»; аналіз можливих шляхів її удосконалення; аналіз показників руху персоналу на підприємстві за останні 5 років; визначення потреб підприємства у персоналі та розробка прогнозу цих потреб, виходячи із показників руху персоналу на підприємстві; аналіз витрат на підбір і прийом персоналу на ТОВ «М'ясна фабрика «Фаворит Плюс» та їх оптимізація; використання при підборі персоналу можливостей кадрового резерву, пошук персоналу за рекомендаціями вже працюючих осіб, моніторинг випускників ВНЗ та запрошення їх до подальшої співпраці, аналіз сайтів пошуку роботи та ін.

Максимальна тривалість проекту при мінімальних затратах – 11 259,536 тис. грн., складає 120 днів. Після оптимізації проект вдалося скоротити до 98 днів (що дозволяє заощадити 22 дні), при цьому збільшивши витрати до 15 960 тис. грн. Збільшення витрат обґрунтовано скороченням терміну його реалізації.

**Список літератури:**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Изд-во «Питер», 2005. – 832 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Вид-во «Професіонал», 2006. – 512 с.
3. Гавкалова Н.Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н.Л. Гавкалова // Україна: аспекти праці: наук.-екоп. та сусп.-політ. журн. – 2005. – № 3. – С. 31–36.
4. Гринева В.Н., Буцкая И.О. Современные подходы к системе управления персоналом предприятия // Экономика розвитку. Вип. 2(22). – Харків: ХДЕУ, 2002. – С. 65–68.
5. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 431 с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Новгород: Изд-во НИМБ, 1997. – 605 с.
7. Кацай М. Разрабатываем систему управления персоналом // Управление персоналом. – 2004. – № 21. – С. 40–43.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
9. Колот А.М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання: монографія / А.М. Колот. – К.: Вид-во КНЕУ, 2003. – 230 с.
10. Крушельницька Я.В. Оптимізація функціональних станів працівників як напрямок управління персоналом / Я.В. Крушельницька // Зайнятість та ринок праці: Міжвід. наук. зб. – К.: РВПС України НАН України. – 2004. – Вип. 9. – С. 52–59.
11. Продиус И.П., Владимирова Т.А., Запорожан Д.В., Продиус Ю.И. Управление персоналом – Одесса, 2001. – 251 с.

**Быкова А.Л., Полтавец А.А.**

Университет таможенного дела и финансов

**УПРАВЛЕНИЕ ПОДБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА  
НА ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«МЯСНАЯ ФАБРИКА» ФАВОРИТ ПЛЮС»**

**Аннотация**

Исследована система подбора и найма персонала на предприятии как базовый элемент системы управления персоналом и один из главных факторов его успешного функционирования в современных условиях.

**Ключевые слова:** предприятие, персонал, подбор, отбор, найм.

**Bykova A.L., Poltavets A.O.**

University of Customs and Finance

**MANAGEMENT OF PERSONNEL SELECTION AND HUMAN RIGHTS  
EXAMPLE OF THE COMPANY WITH LIMITED RESPONSIBILITY  
OF «MEAT FACTORY» FAVORITE PLUS»**

**Summary**

The system of recruitment and hiring of personnel at the enterprise as a basic element of the personnel management system and one of the main factors of its successful functioning in modern conditions is explored.

**Keywords:** enterprise, personnel, selection, selection, hiring.