

4. Качан, Є.П. Грабовецька О.Й. Самозайнятість населення: сутність і сучасні чинники розвитку //Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Науковий журнал. – Тернопіль: Економічна думка: ТНЕУ, 2014. – Вип. 19. – С. 97-100.

5. Купалова Г.І. Соціально-економічний аналіз само зайнятості сільського населення: методологічні та практичні аспекти //Зайнятість та ринок праці. Вип. 17 Київ,2002. –С 3-13.

6. Шевченко К.С. Політика зайнятості як основа добробуту держави. 2014р.

7. zakon.rada.gov.ua

УДК 331. 538

Литвин Назар

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Ефективне функціонування будь-якої організації насамперед визначається ступенем розвитку її персоналу. Спроможність організації постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку. В роботі розглянуто питання вдосконалення підбору персоналу з використанням компетентнісного підходу. Основна увага приділена визначенню критеріїв підбору персоналу, формулюванню змісту компетенцій, які потрібні працівникові для успішного виконання ним посадових обов'язків. Вивчено особливості підбору персоналу на підприємстві деревообробної промисловості та виявлено ефективність зовнішніх та внутрішніх джерел підбору персоналу на ТОВ «Уніплит». Доведено необхідність проведення заходів щодо вдосконалення підбору персоналу на основі компетенцій для співробітників підприємства.

Effective functioning of any organization first of all is defined by a degree of development of its personnel. Ability of the organization constantly to raise a professional level of the workers is one of the most important factors of maintenance of its competitiveness in the market. In work the question of improvement of selection of personnel is considered with the use of competence approach. The focus is on the definition of criteria for the selection, formulation content competencies that need to the worker for successful implementation to them of position requirements. The features of selection of personnel are studied on the enterprise of woodworking industry and efficiency of external and internal sources of selection of personnel is educed on LTD « Uniplyt ». The necessity of realization of measures is well-proven in relation to perfection of selection of personnel on the basis of competences for the employees of enterprise.

Ключові слова: внутрішні джерела пошуку, зовнішні джерела залучення персоналу, інтерв'ю по компетенціям, персонал, підбір персоналу, професійний підбір.

Key words: internal sources of search, outsourcing of bringing in of personnel, interview for to the competences, personnel, selection of personnel, professional selection.

Постановка проблеми та зв'язок із важливими науково-практичними завданнями. У сучасних умовах розвитку економіки важливе місце в системі управління персоналом займає підбір персоналу, а прогалини у його підготовці та організації часто ведуть в майбутньому до появи низки проблем, пов'язаних із невідповідністю працівників займаним посадам. Важливість ефективного підбору персоналу не лише у забезпеченні достатньою кількістю працівників, а й у забезпеченні виробничих процесів фахівцями потрібного рівня кваліфікації.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій з проблеми та визначення питань, що не вирішені. Проблеми застосування технологій підбору персоналу та їхня оцінка завжди є центром уваги вчених та HR-менеджерів, що було свого часу висвітлено у працях Л. Балабанової, О. Крушельницької, Р. Дафта, Магури Г.І., Самігіна С. І. та Кібанова А. Я та інших вчених і практиків.

Метою дослідження є визначення особливостей підбору персоналу на підприємстві деревообробної промисловості.

Виклад основного матеріалу. Провідні підприємства України багато уваги надають питанням підбору персоналу, оскільки успіх будь-якої організації чи підприємства прямо

залежить від забезпечення висококваліфікованими працівниками. У сучасному розумінні висококваліфікований працівник має відповідний рівень освіти, досвід практичної роботи на даній посаді, компетентний, має творчий підхід до роботи, відповідально ставиться до своїх професійних обов'язків, постійно підвищує професійний рівень та прагне до культурного і духовного розвитку. На ринку праці таких людей не вистачає. Виходячи з цього, керівники підприємств намагаються шукати таких співробітників передусім для стратегічних (ключових) посад. Це завдання можна вирішити за допомогою професійного підбору.

Професійний підбір – це процес забезпечення підприємства працівниками з бажаними характеристиками, які повинні відповідати певним вимогам та здатні вчасно і якісно виконувати завдання і досягати поставлених цілей [3].

Розглянемо особливості підбору персоналу на конкретному прикладі. Підбір персоналу на ТОВ «Уніліт» здійснюється за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел підбору персоналу. Основними зовнішніми джерелами підбору персоналу на ТОВ «Уніліт» є: 1) оголошення у таких газетах як: «Добра справа», «Свіча», «Ратуша»; 2) реклама про вільні вакансії на радіо «Хвиля гір»; 3) Долинський районний центр зайнятості; 4) розповсюдження агіток по селах Долинського р-ну; 5) профорієнтаційна бесіда з учнями 10-11 класів; 6) співпраця з такими вищими навчальними закладами як: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Національний університет «Львівська політехніка», Національний лісотехнічний університет України; 7) інтернет: <http://rabota.ua>; <http://work.com.ua>. А основними внутрішніми джерелами є: 1) кадровий резерв; 2) оголошення в стінгазеті підприємства; 3) рекомендації друзів та родичів; 4) опитування керівників структурних підрозділів.

Динаміка основних джерел підбору персоналу на ТОВ «Уніліт» за 2012–2014 рр. представлена в табл. 1.

Таблиця 1

Джерела підбору персоналу на ТОВ «Уніліт» за 2012–2014 рр. [5]

Зовнішні джерела	Питома вага, у %			Внутрішні	Питома вага, у %		
	2012	2013	2014		2012	2013	2014
Оголошення, реклама у ЗМІ	42	45	39	Рекомендації друзів та родичів	35	31	26
Долинський районний центр зайнятості	21	23	25	Кадровий резерв	40	35	48
Співпраця з вищими навчальними закладами	18	14	11	Опитування керівників структурних підрозділів	20	25	23
Профорієнтаційні бесіди з учнями 10-11 класів	12	10	14	Оголошення в стінгазеті підприємства	5	9	3
Інтернет	7	8	11				
Всього	100	100	100	Всього	100	100	100

Розгляд основних зовнішніх джерел робочої сили у 2014 р. (табл. 1) показує, що найбільше працівників було знайдено завдяки засобам масової інформації (39 %), проте ця частка в порівнянні з 2012 р. зменшилась на 3%. Основною причиною зменшення частки оголошень та реклами у ЗМІ є збільшення вартості такої послуги. Найменшу частку працівників прийнято завдяки Інтернет-ресурсу (11%) та співпраці з вищими навчальними закладами (11%). Частка прийнятих працівників у 2014 р., порівняно з 2012 р. у першому випадку збільшилась на 4%, а в другому зменшилась на 7%. Серед внутрішніх джерел підбору персоналу значну частку (48%) займає кадровий резерв. Частка прийнятих працівників за резервом у 2014 р. в порівнянні з 2012 р. збільшилась на 8%. Найменшу частку в підборі персоналу займає оголошення в стінгазеті підприємства (3%), відповідно частка за цим джерелом підбору в 2014 р. порівняно з 2012 р. зменшилась на 2%.

Ефективність процесу пошуку і підбору нових працівників на ТОВ «Уніліт» відображена в таблиці 2.

Ефективність різних методів підбору персоналу ТОВ «Уніплит» в 2014 р. [5]

Метод підбору	Прямі витрати, тис. грн.	Кількість осіб, які звернулися, чол.	Непрямі витрати, тис. грн.	Чисельність працівників, найнятих при використанні методу	Коефіцієнт якості підбору	Витрати на одиницю праці, тис. грн.
Оголошення в газеті	0,73	52	5,33	12	0,32	1,58
Рекрутські агентство	2,73	3	0,31	3	0,76	1,33
Оголошення по радіо	6,55	28	2,87	9	0,31	3,38
Інтернет	0,44	15	1,54	9	0,57	0,38
Долинський центр зайнятості	-	20	2,05	4	0,31	1,65
Всього	10,45	118	12,10	37	-	-

Аналізуючи дані таблиці 2 можна зробити висновок про те, що найбільш ефективними методами підбору персоналу в умовах ТОВ «Уніплит» є використання рекрутських агентств та Інтернету, оскільки в першому випадку витрати на одиницю праці склали 1,33 тис. грн., а в другому усього 0,38 тис. грн. Найбільш неефективним методом підбору на фірмі, виходячи з виконаних розрахунків є розміщення оголошень на радіо. У даному випадку витрати на одиницю праці склали 3,38 тис. грн.

За коефіцієнтом якості підбору найбільш надійним зовнішнім джерелом підбору персоналу є рекрутингове агентство (відповідний коефіцієнт якості підбору – 0,76), а найбільш ненадійними є такі джерела як: оголошення по радіо (0,31) та Долинський районний центр зайнятості (0,31).

Основними методами при дослідженні придатності кандидатів до роботи на ТОВ «Уніплит» є такі: аналіз документів, біографічних даних, практичне випробування вмінь кандидата, тестові випробування та інтерв'ю по компетенціях.

До проходження інтерв'ю по компетенціях з менеджером по підбору персоналу усі кандидати в їхній компанії заповнюють внутрішню анкету і за необхідності проходять тестування відповідно до професійного рівня. Спільно з керівниками і провідними фахівцями підрозділів служба управління людськими ресурсами ТОВ «Уніплит» розробила тести для ряду посад. Тестові завдання підбрані на основі кваліфікаційних вимог до посад саме даної організації. Таким чином, в компанії розроблені і застосовуються тести для перевірки рівня знань: бухгалтера, економіста, внутрішнього аудитора, юриста, фахівця інформаційних технологій, маркетолога і багатьох інших посад.

Кандидати, які успішно впоралися з тестами запрошуються для проходження інтерв'ю по компетенціях. Бувають випадки, коли кандидат претендує на одну посаду, а отримує пропозицію зайняти іншу, яка відповідає йому (за компетенціями). Співбесіда по компетенціях дає змогу їм точніше виявити відповідність кандидата тій або іншій посаді, а тим які «сумніваються» допомогти визначитися зі своєю подальшою професійною діяльністю.

Після завершення інтерв'ю менеджер по персоналу оцінює рівень розвитку необхідних компетенцій, використовуючи спеціально розроблену форму і шкалу оцінок. За результатами комплексної оцінки кандидата менеджер по підбору приймає рішення про напрям його на співбесіду з керівником підрозділу.

На наступному етапі формується остаточний список оцінки кандидатів за рейтингом та обирається найбільш підходяща кандидатура. Обраному кандидату служба управління людськими ресурсами ТОВ «Уніплит» пропонує оформити у відділі кадрів відповідні документи та трудовий договір.

Для вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу, інтерв'ю по компетенціям варто було б проводити на основі STAR і PARLA моделей.

STAR – модель передбачає з'ясування «справжніх і повних» прикладів поведінки. Справжня поведінка – це конкретний опис минулої поведінки, без теоретичних тверджень, звернення до особистих думок, почуттів і намірів. Повна поведінка – це: S (Situation) – ситуація; T (Task) – задача; A (Action) – дії; R (Result) – результат.

PARLA – модель вузько скерована на аналіз прикладів поведінки та чинника досягнень: P (Problem) – проблема; A (Action) – дія; R (Result) – результат; L (Learned) – навчання; A (Applied) – застосування.

Впровадження таких заходів потребуватиме таких затрат: виготовлення бланків для оцінки компетенцій; виготовлення анкет для проведення оціночних інтерв'ю; проведення тренінга «Оцінка кандидатів по компетенціях» для співробітників HR-відділу.

Витрати на проведення даного заходу представлені у таблиці 3.

Таблиця 3

Витрати на проведення заходу щодо вдосконалення підбору персоналу

Назва заходу	Витрати, грн.
Виготовлення бланків	2300
Тренінг «Оцінка кандидатів по компетенціях»	5000
Всього	7300

У базовому році рівень плинності на ТОВ «Уніплит» склав 14%, а протягом року звільнилось 106 чоловік, з них із-за неякісного підбору персоналу – 65 чоловік, які звільнилися впродовж першого року роботи. У таблиці 4 наведено вихідні дані для розрахунку ефективності підбору персоналу.

Таблиця 4

Вихідні дані для розрахунку ефективності підбору персоналу

Показники	2014 рік	Після проведення заходу
Чисельність прийнятого персоналу, чол.	68	68
Чисельність кандидатів, які звернулися на вакантне місце, чол.	118	90
Витрати часу на підбір персоналу на одного кандидата, год.	3,60	1,40
Чисельність персоналу	576	576

Визначаємо трудомісткість підбору: $T1 = 3,60 \cdot 118 = 424,8$ год.

Визначаємо трудомісткість підбору після проведення заходу:

$$T2 = 1,40 \cdot 90 = 126 \text{ год.}$$

Визначаємо зниження трудомісткості підбору персоналу:

$$\Delta T = 100 - \frac{T2}{T1} \cdot 100,$$

де $T1$ – трудомісткість до проведення заходу;

$T2$ – трудомісткість після проведення заходу;

$$\Delta T = 100 - \frac{126}{424,8} \cdot 100 = 70,34\%$$

Розраховуємо зростання продуктивності праці по підбору одного співробітника:

$$\Delta PP_{\text{вп}} = \frac{100 \cdot \Delta T}{100 - \Delta T} = 100 \cdot \frac{70,34}{100 - 70,34} = 7034/29,66 = 237,15\%$$

Розраховуємо зростання продуктивності праці по підбору одного співробітника на ТОВ «Уніплит»:

$$\Delta PP_2 = \Delta PP_{\text{вп}} \cdot ЧПВ_c,$$

де $\Delta PP_{\text{вп}}$ – зростання продуктивності праці по підбору одного співробітника;

$ПВ_c$ – питома вага співробітників, на яких поширився захід в загальній чисельності.

$$ПВ_c = 1/576 = 0,002$$

$$\Delta PP_2 = 237,15 \cdot 0,002 = 0,47\%$$

З наведених розрахунків можна зробити висновок, що трудомісткість підбору персоналу після проведення заходу знизилась на 298,8 год. або на 70,34%, а продуктивність праці по підбору одного співробітника становить 137,15%. Отже даний захід ТОВ «Уніплит» доцільно впроваджувати у практику.

Висновки. На сучасному етапі розвитку економіки основним ресурсом будь-якого підприємства є персонал, який має безпосередній вплив на продуктивність та ефективність його діяльності. Тому підбір працівників у підприємства деревообробної промисловості

залежить від діяльності кадрового підрозділу, що в підсумку визначає фінансову стійкість і конкурентоспроможність в цілому.

Заходи професійного підбору на основі компетенцій для співробітників ТОВ «Уніплит» сприятимуть зниженню плинності кадрів, зниженню витрат на набір персоналу, а також витрат робочого часу на підбір персоналу на вакантну посаду.

Література

1. Балабанова Л.В. *Управління персоналом : навч. посіб.* / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2011. – 471 с.

2. Крушельницька О. *Управління персоналом: Навчальний посібник/ Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук.*, - 2-е вид., перероб. й доп.. - К.: Кондор, 2005. – 304 с.

3. Магура М.И. *Поиск та отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров.* – М.: ЗАТ «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 313 с.

4. Михалык Т. *Эффективные методы отбора персонала* // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://delovoyumir.biz/ru/articles/view/?did=11798>.

5. *Офіційний сайт ТОВ «Уніплит»* [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://uniplt.com.ua/>.