ВСТУП

Актуальність даної теми курсової роботи полягає в тому, що правильний підбір кадрів дає змогу здійснити принцип "кожна людина на певному місці і кожне місце — для певної людини". Людина забезпечує максимальну віддачу, якщо виконує посильну роботу, що відповідає її нахилам, здібностям, рівню загальної і спеціальної підготовки. Ігнорування цих вимог на практиці призводить до плинності керівних кадрів і зниження економічних показників господарювання, зумовлене організаційними, економічними і психологічними причинами, внаслідок складності праці керівника і тривалого періоду "входження" його на посаду. Керівникам потрібно від 3-х до 5-ти років, щоб пройти професійну та соціально-психологічну адаптацію, перш ніж їх діяльність стане ефективною.

Удосконалення роботи з керівними кадрами вміщує прогнозування і планування потреб у них, формування резерву на підготовку, розстановку і використання кадрів, забезпечення потрібної кваліфікації кадрів, використання кадрів, використання ефективних методів вивчення і підбору кадрів, оцінки праці, особистих і ділових якостей, періодичну переатестацію працівників, що вимагає встановити більш чітку відповідальність за підбір, зростання і просування кадрів, ввести в дію комп'ютеризовану інформаційну систему кадрового забезпечення.

Американський спеціаліст із менеджменту Едгар Шейн запропонував розглядати рух працівників всередині організації у вигляді конуса. Конус кар'єри демонструє три можливі напрямки руху. Перший напрямок — рух вгору, підвищення у званні, наближення до верхівки конуса. Другий напрямок — рух навколо зовнішньої сторони конуса, переміщення з однієї роботи на іншу в межах однієї організації або із зміною місця роботи. Нарешті, останній напрямок — це рух всередину конуса, ближче до центра. [12,c.67]

Усвідомлена людиною потреба займати певне становище в організації і виконувати відповідні функції є її характерною рисою, і якщо ця потреба не задовольняється, продуктивність праці неминуче знижується.

Мета роботи полягає в удосконаленні шляхів і напрямків підвищення ефективної системи підбору кадрів.

Об’єктом дослідження є компанія «Unilever», а предметом - розробка теоретичних положень ефективності формування підбору кадрів на підприємстві «Unilever».

Основними завданнями є:

* Методологія професійного підбору кадрів;
* Концептуальні засади організації підбору кадрів;
* Сучасні методи підбору персоналу;
* Організаційно-управлінська структура компанії «Unilever»;
* Діагностика проблем ефективності системи добору кадрів ТОВ «Unilever»;
* SWOT-аналіз ефективності кадрової політики ТОВ «Unilever»;
* Організація процесу систем підбору кадрів «Unilever»;
* Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності підбору кадрів «Unilever»;.

Для розв’язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПІДБОРУ КАДРІВ

1.1 Методологія професійного підбору кадрів

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. [18, c.89]

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.[14,c. 45]

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.[13,c. 67]

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.[12, c.34]

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.[8,c.45]

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.[3,c.67]

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.[18, c.45]

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.).[18, c.89]

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.[13, c.65]

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.[16, c.90]

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.[6, c.78]

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.[4, c.56]

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.

1.2 Концептуальні засади організації підбору кадрів

Управління персоналом — постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію організації.

Набір — система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. Набір - це одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства. Набір-досить дорогий захід, його проведення вимагає тривалого часу і певного досвіду. Набір — це завжди компроміс між бажаним і реальним, він не може бути досягнутий сам по собі. Слід пам'ятати, що при наборі працівників вкладається певний капітал, який потрібно ефективно використовувати [2, c.118].

Одним із важливих завдань організації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць. Організація залучення персоналу, його підбору та найму передбачає:

* визначення стратегії розвитку організації з метою узгодження форм і методів залучення, підбору та найму персоналу;
* вибір варіантів набору (час, ринок праці);
* визначення вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур, форм документів та методів роботи з персоналом;
* встановлення рівня оплати, способів мотивації та перспективи розвитку персоналу;
* здійснення практичних дій з набору персоналу.

 Набір починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому потрібно враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору про найм; розширення сфери діяльності організації [3, c. 69].

 Методи набору можуть бути активними та пасивними.

 Активними користуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. У випадку перевищення пропозиції над попитом користуються пасивними методами. [21, c.23]

 Набір персоналу проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку. До джерел зовнішнього набору належать:[19, c.56]

* державні центри зайнятості, регіональні біржі праці;
* комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації по працевлаштуванню;
* система контрактів підприємства з вищими, середньоспеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
* публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення;
* ярмарки вакансій, які організовуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів;

 До внутрішніх джерел набору заміщення вакансій відносять:[13, c.12]

* підготовку своїх працівників на підприємстві;
* просування по службі своїх працівників;
* пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;
* регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

 Крім цих двох основних напрямків комплектування підприємства кадрами є ще лізинг, суть якого полягає в залученні працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями [7,c. 21].

 У кожній конкретній ситуації зовнішній та внутрішній набір має свої переваги та недоліки.

 Більшість підприємств надають перевагу внутрішньому набору, оскільки зменшуються затрати на адаптацію працівників, підвищується зацікавленість працівників до ефективної праці, покращується моральний клімат і посилюється відданість працівників підприємству. Можливим недоліком цього підходу до набору є те, що він обмежує приплив нових людей з власними поглядами, навиками і досвідом роботи. Завдання управління персоналом полягає у визначенні оптимального співвідношення зовнішнього та внутрішнього наборів. [18, c.234]

 Форми і методи залучення робочої сили досить різноманітні. Велике значення має пропаганда переваг підприємства: у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати); у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просування), у невиробничій (можливість користування дитячими садками, базами відпочинку, одержання житла). З цією метою роблять оголошення в засобах масової інформації, надаються відомості в територіальні підрозділи служби зайнятості, з якими підприємства укладають відповідні договори.

 Форми залучення робочої сили відрізняються залежно під категорії персоналу. Якщо для виробничого персоналу, керівників нижчої та середньої ланок використовуються оголошення в пресі з наступним добором відповідного претендента самим підприємством або за допомогою консультантів з оцінюючих центрів, то претендентів на посаду керівників високого рангу або спеціалістів рідкісних професій підбирають через спеціалізовані фірми, які використовують власні банки даних про претендентів на конкретну посаду, свої фахові зв'язки, включаючи переманювання робітників з інших підприємств та організацій. [2, c.45]

 Однією з основних форм залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників є укладання підприємством договорів із відповідними навчальними закладами. Часто замовлення є персональним, тобто на конкретних людей, відібраних кадровими службами з визначенням необхідних змін у підготовці спеціалістів і робітників відповідно до специфіки їхньої майбутньої роботи. За кордоном підприємства часто співпрацюють з вузівськими відділами працевлаштування, які мають зв'язки з регіональною службою зайнятості, свої банки даних про випускників і потреби в кадрах. У складі такого відділу крім сектора, відповідального за зв'язки з підприємствами й організаціями, з регіональною службою зайнятості, є юридична служба, сектор маркетингових досліджень, сектор консалтингу, діагностики і профорієнтації. На жаль, у вітчизняних вузах подібної структури поки ідо немає, що ускладнює процедуру працевлаштування випускників.[ 20, c.56]

 Останнім часом намітилася тенденція до розширення такого роду послуги, як підготовка кадрів і підвищення їхньої кваліфікації на договірній основі в підприємствах-виробниках нової техніки з метою забезпечення підготовки робітників і спеціалістів до впровадження нової техніки і технології на підприємстві.

 Велику допомогу в наборі кадрів надають служби зайнятості і приватні фірми, що займаються добором кадрів на договірній основі.

 Особливо поширена така практика в закордонних підприємствах. Наприклад, подібних фірм у Франції понад тисячу. Переваги цього шляху:[12, c.78]

* добір кадрів спеціалістами своєї справи, що володіють необхідною методикою;
* добір з великого числа осіб (у картотеці бажаючих знайти роботу або змінити своє робоче місце на нове часто знаходиться до 10 тис. прізвищ);
* можливість вирішити проблему шляхом підбору зі сторони без широкої реклами вакансії, що з'явилася.

 Переваги користування послугами фірм для кандидата на посаду полягають в тому, що він має можливість: [18, c. 78]

* дізнатися про потребу в робітниках інших роботодавців;
* здійснити пошук альтернативних варіантів своєї зайнятості без необхідності самостійного пошуку роботи;
* забезпечити конфіденційність пошуку нової роботи тощо.

 Такого роду фірми починають створюватися й у нашій країні. Уже зараз працює більш 50 фірм і організацій, що займаються питаннями працевлаштування: добором кадрів, навчанням, стажуванням персоналу, добором робіт для неконкурентоспроможних категорій населення (інвалідів, ветеранів і воїнів запасу) тощо. Серед фірм є державні (їх значно менше) і приватні, де зайняті кваліфіковані спеціалісти, підібрані пакети програм з оцінки робітників, сформовані багатотисячні картотеки бажаючих знайти роботу того або іншого профілю яку країні, так і за її межами.

 Значно полегшують процес працевлаштування робітників, які звільнились, заводські біржі праці, в яких робітники підприємства працюють на громадських засадах, допомагають кадровій службі підприємства в пошуках робочих місць.

 Як уже відзначалося, у практиці багатьох країн підприємства користуються орендою (лізингом) робочої сили на договірній основі з лізинговими центрами.

 Отже, форми і методи залучення працівників досить різноманітні, але всі передбачають що:[15,c. 67]

* кожен претендент повинен одержати об'єктивну і повну інформацію щодо робочого місця, посади, рівня оплати та умов праці;
* характеристика претендента має включати перелік даних відповідно до вимог робочого місця: рівень підготовки, досвід роботи, мінімальний вік і особисті якості.

 Вибір джерел набору визначається економічною їх доцільністю. Організація найму повинна відповідати його цілям, не нехтувати інтересами особистості, забезпечити дотримання законодавства про працю і враховувати затрати, пов'язані з її проведенням. У малих організаціях набором нових працівників займається безпосередньо сам керівник, в середніх — відділ кадрів, а на великих підприємствах — служба управління персоналом. Комплектуванням персоналу за рахунок внутрішніх джерел займаються керівники структурних підрозділів [4, **с.** 56].

 Однією з основних вимог організації найму є те, щоб усі, хто займається і цією справою, мали точну, повну інформацію відносно вакантних робочих місць. Ця інформація повинна характеризувати зміст праці (функції роботи), вимоги до компетенції працівника (знання, досвід), потрібні здібності та індивідуальні особливості (фізичні, інтелектуальні), протипоказання.

 Організація найму повинна починатися з опису робіт, їх конкретизації відповідно до робочого місця, для виконання яких і підбирається потрібний працівник. При формуванні набору використовуються тарифно-кваліфікаційні довідники та посадові інструкції. Проте, як відмічається в літературі, значення цих документів значно зменшується, коли характер роботи вимагає від л юдин и творчості, гнучкості, вміння пристосовуватися до зміни умов.

 Аналіз всіх методів набору персоналу дозволяє зробити простий, але виключно важливий висновок — не існує одного оптимального методу, тому відділ управління персоналом повинен володіти всім набором прийомів залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретних завдань. Більшість спеціалістів схиляються до того, що для успішної організації пошуку кандидатів потрібно керуватись двома основними правилами:

* завжди проводити пошук кандидатів у самій організації;
* використовувати не менше двох методів при залученні кандидатів зі сторони [5, c. 78].

Таким чином, управління персоналом — постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію організації.

* 1. Сучасні методи підбору персоналу

Компанії в своїй діяльності стикаються із ситуаціями, коли колектив перевантажений, приймати в штат нового працівника не рентабельно, а робота повинна бути виконана професійно та вчасно. В такому випадку може допомогти лізинг персоналу.

Лізинг персоналу, як невід'ємний бізнес-процес життєдіяльності будь-якої компанії (як державної структури, так і комерційної; як дуже великої, так і малої), має на меті ефективне використання дуже обмеженого ресурсу, зокрема, людського. Ринок кадрів, або кваліфікованої робочої сили, змінюється не за стабільною закономірністю, а за циклічними коливаннями, які зумовлені: якісним рівнем навчання у навчальних закладах, кількістю дітей, чиї батьки забезпечують сім'ю засобами до існування з-за кордону і не мотивують молодих спеціалістів до здобуття професійного досвіду та самовдосконалення за своєю спеціальністю; а також від стадії розвитку суспільства, та економічно-політичної ситуації в країні.[15,c.45]

Відтак, плануючи бізнес-процеси та реалізуючи поставлені цілі, компанії заздалегідь, а в більшості випадків і по факту виокремлюють ті задачі, які не будуть або не є постійними протягом тривалого відрізку часу, скажемо, рік чи більше. Наприклад, в фінансово-економічній області - це проведення внутрішнього аудиту, в управлінні персоналом - програми реструктуризації, в області інформаційних технологій - розробка та впровадження відповідного програмного забезпечення, тощо [7,c. 92].

Необхідність в лізингу персоналу може бути викликана і рядовими обставинами, наприклад, відпусками штатних працівників, які співпадають із впровадженням в дію нового проекту; довготривалий лікарняний працівника, якого недоречно звільняти, а є сенс дочекатися його повернення, натомість, у його відсутність робота повинна якісно виконуватися.

Традиційно лідерами із залучення тимчасових працівників є компанії, бізнес яких пов'язаний із сезонними коливаннями ринку. Так, у піковий період активно набирають персонал будівельні та сільськогосподарські організації, виробники продуктів харчування і торговельні фірми, підприємства громадського харчування (ресторани, бари), а також туристичні фірми. Штат таких компаній залежно від рівня попиту на товар або послугу може збільшуватися вдвічі.

Лізинг - це специфічна форма оренди робочої сили, яка передбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу робочої сили у тимчасове користування. Класична схема лізингу охоплює договірними відносинами три сторони: працівник (його представник), - лізингодавець – лізингоотримувач. [17, c.45]

У лізингу робочої сили єдиним її власником є працівник. У договорі між лізингодавцем та лізингоотримувачем визначають такі моменти:

1. характеристику персоналу;
2. чисельність співробітників;
3. строк лізингової угоди;
4. оклади наданих працівників;
5. критерії оцінки якості виконання зазначеного обсягу робіт;
6. винагороду за лізинг обслуговування.

Від вірного вибору різновиду лізингу персоналу залежить ефективність діяльності усієї організації. Тому приділимо увагу існуючим видам лізингу, як засобам задоволення потреб у тимчасовому персоналі.

Лізинг працівників (Staff leasing) - оренда персоналу на довготривалій основі. Компанія-роботодавець оплачує лише послуги агенції-рекрутера, не пов'язуючи себе із працівником юридичними зобов'язаннями. Спеціаліст числиться в штаті компанії-лізингодавця.До цієї послуги лізингових агенцій організації-замовники частіше всього звертаються, коли виникає потреба у наймі тимчасових працівників певних категорій. За цього виду лізингу працівники постійно перебувають у штаті лізингових агенцій і залучаються до виконання певних робіт у компанії-замовника. Прикладом таких робіт може слугувати запуск нового проекту, відкриття представництва іноземної компанії та інші.

При використанні лізингу працівників компанія-замовник укладає з провайдером договір, особливістю якого є те, що згодом працівник може перейти в штат замовника.[14, c.34]

Підбір тимчасового персоналу (Temporary staffing) - підбір персоналу на короткотривалий період (як правило до 3-х місяців). Частіше за все ця послуга необхідна під час проведення маркетингових досліджень або виконанні невеликих проектів. Підбір здійснює агенція-рекрутер, і воно ж несе відповідальність за працівника. За допомогою цього виду лізингу персоналу зазвичай задовольняють потребу у працівниках під час сезону відпусток, тривалої хвороби працівника, сезонного навантаження (підвищення об’ємів виробництва, продажів), маркетингових досліджень та інші.

При застосуванні цього виду лізингу компанія-провайдер самостійно веде пошук потрібних працівників (інколи вони знаходяться в базі даних агенції), відбирає відповідно до вимог замовника, укладає з підібраними працівниками договори підряду та несе відповідальність за них.[15,c. 45]

Серед переваг цього способу потрібно відокремити можливість швидкого залучення потрібного працівника на певний строк, відсутність витрат на пошук тимчасових працівників, відсутність витрат на кадрове діловодство та адміністрування усіх видів операційних витрат, можливість припинення співробітництва у короткостроковий термін.

В майбутньому цей засіб має користуватись найбільш попитом, враховуючи стійку тенденцію до підвищення потреби підприємств у тимчасових працівниках на нетривалий термін.

Аутсорсінг (Outsoursing) - придбання не праці визначеного спеціаліста, а послуги, яка необхідна компанії на даний момент часу. Перелік питань, які необхідно вирішити в такий спосіб є достатньо великим. В основному це стосується завдань не пов'язаних із профільною діяльністю компанії-замовника. Аутсорсінгові послуги виступають як окремі види послуг, але вони не завжди виконують функції лізингу персоналу. Інше кажучи, вони не задовольняють потреби організації у працівниках, при цьому задовольняючи потреби організацій у певних напрямках. Найпоширенішим прикладом аутсорсінгу є бухгалтерський аудит, якій проводять спеціалізовані компанії (наприклад, компанії "Великої четвірки").[16, c.67]

Сучасний класик з управління персоналом Майкл Армстронг у своїй книзі "Практика управління людськими ресурсами" зауважує, що існують три причини для залучення зовнішніх ресурсів, а саме :[1, c.34]

* Економія витрат - витрати кадрової служби (організації) знижуються, оскільки такі послуги дешевше та можна скоротити кількість працівників підрозділу.
* Концентрація зусиль кадрової служби - працівники підрозділу не відволікаються від вирішення ключових завдань, які приносять додаткову вартість.
* Отримання спеціальних знань - можна отримати ноу-хау і спеціальні знання, яких не було в даній організації.

Лізинг персоналу, перспективна послуга, яка має декілька важливих переваг, а саме:[12, c.123]

Компанії не мусять займатися рекрутингом та утриманням працівників у своїй компанії. Ми Вас забезпечуємо висококваліфікованими працівниками, які будуть виконувати свої задачі на високому професійному рівні без втрати часу на навчання і тренінг.

Клієнти користуються можливостями гнучких довготривалих та коротких трудових відносин. Лізинг персоналу надає можливість знизити витрати на заробітній платні - при необхідності додаткових людських ресурсів, наприклад для завершення проекту в назначений термін, або коли треба замінити людину під час відпустки.

Клієнти можуть зменшити свої адміністративні витрати, пов'язані з оподаткуванням.

Юридичні аспекти трудових відносин передані компанії, яка надає послуги Лізингу. А також до переваг можна віднести: більш оперативний підбір команди, можливість перевірити потенційних співробітників в "польових" умовах без введення в штат, вибір кращих та найбільш ефективних співробітників, більш мотивований персонал.

Переваги для клієнта:

* роботодавець отримує потрібного фахівця, без кадрових турбот та паперової тяганини;
* роботодавцеві не потрібно заводити особисту справу, робити відрахування в різні фонди;
* виникаючі суперечки з орендованим співробітником аутсорсінг компаній вирішує самостійно;

Переваги для орендованого співробітника:

* трудовий стаж співробітника не переривається;
* співробітнику не потрібно буде шукати роботу самостійно;
* можливість наявності індивідуального графіка [3,с. 65].

Таким чином, лізинг персоналу - це своєрідне додаткове плече, це запасне колесо, про яке не слід забувати; це запасний вихід, який може знадобитись у напружену мить або підтримувати своєю ідеєю у ритмічному процесі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ДОБОРУ КАДРІВ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ UNILEVER)

2.1 Організаційно-управлінська структура компанії Unilever

Історія транснаціональної англо-голландської компанії Unilever починається у 80-х роках ХІХ ст. в Англії та, відповідно, Голландії. Назва Unilever з'явилася тільки у 1930 році, коли Маргариновий Союз Голландії, Margarine Uni, та піонер миловарної промисловості, британська компанія Lever Brothers, об'єдналися, вирішивши, що у виробництві вони залежать від тієї самої сировини (масел і жирів) і, по суті, працюють на спільних ринках збуту. Зараз компанія виробляє не лише мило та маргарин, а й величезну кількість інших товарів – від продуктів харчування, напоїв і морозива до пральних порошків і засобів особистої гігієни, що продаються у багатьох країнах світу. Багато торгівельних марок компанії є лідерами продажів у світі, регіоні або в своїй категорії.[6,c. 34]

В Україні компанія Unilever розпочала свою діяльність як представництво у 1993 році. Через п’ять років, у 1998 році, після стрімкого розвитку бізнесу компанії в нашій країні, було прийнято рішення про реєстрацію Товариства з обмеженою відповідальністю " Unilever " з центральним офісом у м. Києві.

Сьогодні ТОВ Unilever представляє в нашій країні такі бренди, як:

1. в категорії продуктів харчування: Lipton, Brooke Bond, Бесіда, Knorr, Calve, Rama, Crème Bonjour.
2. та в категорії засобів особистої гігієни та догляду за домом: Dove, Rexona, Timotei, Sunsilk, CLEAR, Domestos, CIF.

У 2001 році Наглядова Рада Unilever ухвалила рішення про створення у Росії так званого функціонального об’єднання Unilever RUB, до складу якого увійшли Росія, Україна та Білорусь.

Таким чином функціонування компаній у Росії, Україні та Білорусі передбачає єдину лінійно - функціональну структуру – з єдиною Радою Директорів, яка визначає стратегію розвитку компанії на зазначених територіях. У Москві розташовані офіси керівників – директорів функцій та Голови Ради Директорів [6,c. 12]. Структура компанії Unilever представлена на рис. 1.1 [6,c.23]

Генеральний директор

Заступник генерального директора з питань економіки

Заступник генерального директора з комерційних питань

Головний інженер

Головний бухгалтер

Технічний відділ

Відділ кадрів

Відділ закупок

Склад реалізації

Фінансовий відділ

Бухгалтерія

Відділ доставки

Цех 1

Цех 2

Відділ збуту та маркетингу

Відділ інформаційних технологій

Рис. 1.1 - Структура компанії Unilever

Функціональні сфери діяльності провідних підрозділів наступні:[6,c. 12]

1. Відділ маркетингу.

Особливістю компанії є два напрями діяльності. Перший пов’язаний з продуктами харчування (Food), а другий – з засобами особистої гігієни й товарами для догляду за собою і домом (HPC - Home and Personal Care). Саме тому у відділі маркетингу в Україні працюють фахівці, що займаються розвитком торгових марок таких категорій: “Продукти харчування” та “Товари для особистого догляду й засоби побутової хімії”.

1. Відділ постачань.

Цей відділ займається плануванням, логістикою й складами, поліпшенням якості продукції, закупівлею, забезпеченням гарантійних зобов’язань щодо якості готової продукції. На сьогодні ТОВ “ Unilever ” не має власних виробничих потужностей. Більшу частину продукції торговельних марок “Unilever”, що представлені в Україні, виробляють на таких чотирьох підприємствах компанії в Росії: Московському маргариновому заводі, Тульському заводі, Санкт-Петербурзькій фабриці “Північне сяйво” й Санкт-Петербурзькій фабриці з розфасування чаю.

1. Відділ продажу та торгового маркетингу.

Це один з найчисленніших відділів, співробітники якого працюють у найбільших регіонах України й забезпечують наявність наших продуктів на полицях крамниць усієї країни. Підрозділ торговельного маркетингу займається активізацією продажів.

1. Відділ по роботі з підприємствами громадського харчування.

Цей підрозділ компанії займається постачанням продуктів торговельних марок “Knorr”, “Rama”, “Calve”, “Lipton”, “Hellmann’s” (сухі концентрати, спеції, кулінарні жири тощо) підприємствам громадського харчування.

1. Фінансовий та юридичний відділи.

До фінансового відділу входять: бухгалтерія, фахівці з міжнародної звітності й фахівці з управління та аналізу фінансово-господарської діяльності. Юридична служба, разом з фінансовим відділом, забезпечує відповідність господарської діяльності ТОВ “ Unilever ” нормам чинного законодавства України.

1. Відділ персоналу.

Відділ персоналу виконує такі функції: підбір співробітників компанії і підвищення їхньої кваліфікації, виплата компенсацій, вирішення адміністративних питань, підтримка корпоративної культури. Цей підрозділ компанії впроваджує глобальну політику “Unilever” стосовно HR (людських ресурсів) і піклується про своїх працівників шляхом створення однакових умов для кар’єрного зростання й професійної діяльності.

1. Відділ корпоративних комунікацій.

Цей підрозділ відповідає за взаємодію з державними органами, неурядовими структурами, засобами масової інформації й іншими стейкхолдерами компанії.

1. Відділ інформаційних технологій.

Фахівці відділу інформаційних технологій забезпечують належне функціонування програм і систем, офісної техніки, а також займаються інформаційно-технічною підтримкою користувачів компанії.

Усі вищезазначені підрозділи розташовані в центральному офісі в м. Києві, окрім відділу продаж, чия діяльність розповсюджується по всій території України з сіткою структурних підрозділів у таких містах як: Львів, Дніпропетровськ, Донецьк, Харків та Одеса.

Чесний підхід до ведення бізнесу, шанобливе ставлення до людей та організацій, з якими співпрацює компанія, турбота про навколишнє середовище становлять сутність корпоративної відповідальності.

Метою компанії «Unilever» є – поліпшення добробуту суспільства за допомогою торгових марок, комерційних операцій і взаємин, добровільних внесків та пожертв.

“Unilever” постійно оптимізує свій уплив на навколишнє середовище й докладає чималих зусиль для досягнення довгострокової мети – розвитку стабільного бізнесу.

Загалом компанія Unilever сприймається як єдине співтовариство, а не просто організація, яка формується й управляється людьми, що творчо виконують свою роботу в рамках загальних цінностей і бізнес-цілей.

Від співробітників залежить ведення бізнесу, й тому вони є центром усього, що робить компанія. Їхня професійна самореалізація, досягнення балансу між роботою й особистим життям, орієнтація на результат – усе це є пріоритетом номер один в Unilever.

Займаючи одну з провідних позицій у світі за рівнем кваліфікації співробітників, компанія продовжує працювати над розвитком професійних й особистісних якостей людей. Розвиваючи співробітників, компанія росте. Ця думка лежить в основі всіх зусиль та прагнень з метою відданості людей спільній справі [6,c. 24].

Компанія Unilever також має свій благодійний фонд, який був створений з метою поліпшення якості життя шляхом забезпечення санітарно-гігієнічних умов, доступу до чистої питної води, основних продуктів харчування та підвищення самооцінки. Компанія Unilever має намір подвоїти обсяги бізнесу при одночасному зниженні впливу на навколишнє середовище і підвищення рівня соціальної відповідальності. Благодійний фонд компанії - це один з ключових інструментів, за допомогою якого можливо досягти амбітної мети і допомогти більш ніж одному мільярду людей вжити заходів щодо поліпшення стану їх здоров'я та добробуту і, в свою чергу, заходів щодо створення сталого майбутнього.

2.2. Аналіз організації системи добору кадрів ТОВ Unilever

2.2.1 Аналіз факторів організації системи добору кадрів

На складові організації системи добору кадрів можуть і впливають такі фактори: [6, c.56]

- забезпеченість підприємства трудовими ресурсами;

- коефіцієнт вибуття кадрів (К виб);

- коефіцієнт обороту з прийому (К п.р);

- коефіцієнт плинності кадрів (К т.к);

- коефіцієнт постійного складу персоналу (К п.с);

- показники руху робочої сили;

- якісний склад трудових ресурсів.

На даний момент компанія Unilever налічує понад 250000 співробітників. Загалом Unilever сприймається скоріше як єдине співтовариство, а не просто організація, яка формується й управляється людьми, що творчо виконують свою роботу в рамках загальних цінностей і бізнес-цілей.

Від співробітників залежить ведення бізнесу, й тому вони є центром усього, що робить компанія. Їхня професійна самореалізація, досягнення балансу між роботою й особистим життям, орієнтація на результат – усе це є пріоритетом номер один в Unilever.

Займаючи одну з провідних позицій у світі за рівнем кваліфікації співробітників, компанія продовжує працювати над розвитком професійних й особистісних якостей людей. Розвиваючи своїх співробітників, компанія зростає. Ця думка лежить в основі всіх зусиль та прагнень з метою відданості людей спільній справі. І саме тому компанія підтримує зв'язок з співробітниками в усьому світі, проводячи опитування й інтерв'ю, що потім будуть використані при розробці стратегії розвитку бізнесу.

Забезпеченість трудовими ресурсами підприємства ТОВ Unilever представлене в таблиці 2.1. [6,c. 67]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категорії працівників | 2012осіб | 2013осіб | 2014осіб | 2012% | 2013% | 2014 % |
| Керівники | 10 | 8 | 8 | 80 | 100 | 80 |
| Професіонали | 15 | 20 | 22 | 133 | 110 | 147 |
| Фахівці | 23 | 29 | 27 | 126 | 93 | 117 |
| Технічні службовці | 5 | 7 | 7 | 140 | 100 | 140 |
| Робітники | 150 | 170 | 183 | 113 | 108 | 122 |
| Всього | 203 | 234 | 247 | 115 | 105,5 | 121,67 |

Таблиця 2.1. Забезпеченість ТОВ Unilever трудовими ресурсами за 2012-2014 р.р.

Рис.2.1. Діаграма забезпеченості ТОВ Unilever трудовими ресурсами

Проілюструємо дані табл.2.1. у вигляді діаграми (рис.2.1.)

Дані діаграми, наведеної рис.2.1, свідчать про те, що спостерігається динаміка збільшення середньооблікової чисельності на підприємстві. Основну частку в структурі робочих займають робітники та фахівці. Це свідчить про те, що підприємство забезпечене працівниками для проведення основних виробничих процесів. Незначну частку в структурі всіх працівників займають технічні службовці, керівники та інші робітники.

У цілому підприємство забезпечено трудовими ресурсами на належному рівні і розподіл працівників по групам відповідає потребам підприємства.

2.2.2. Аналіз руху робочої сили.

Одним з найбільш найважливіших моментів у діяльності кадрових служб і адміністрації підприємства є прийом і звільнення працівників. Часта змінюваність кадрів негативно позначається на ефективності виробництва, так як продуктивність нових працівників, як правило, нижча ніж у тих, що пропрацювали деякий термін.

Характеристика руху працюючих на основі коефіцієнтів обороту ще не розкриває причини вибуття. При аналізі руху робочої сили необхідно користуватися коефіцієнтом плинності, що виражається відношенням числа працівників, які пішли з підприємства за власним бажанням, звільнених за прогули і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді до середньооблікової чисельності працюючих.

Для характеристики руху робочої сили необхідно проаналізувати динаміку наступних показників:[6,c. 23]

1. Коефіцієнт обороту з прийому персоналу (2.1):

К о.п. = (Ч пр/ Ч со)\*100%, (2.1)

де:

К о.п. - коефіцієнт обороту з прийому,

Ч пр. - кількість прийнятого персоналу на роботу,

Ч со. - середньооблікова чисельність персоналу.

1. Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів підприємства (2.2):

К в. = (Ч в./ Ч со)\*100%, (2.2)

 де:

К в. - коефіцієнт обороту з вибуття,

Ч в. - кількість працівників, що вибули,

Ч ср. - середньооблікова чисельність персоналу.

1. Коефіцієнт плинності кадрів (2.3):

К п.к. = (Ч виб./ Ч ср)\*100%, (2.3)

 де:

К п.к - коефіцієнт плинності кадрів,

Ч виб. - кількість працівників, звільнених за власним   бажанням або за порушення дисципліни,

Ч ср. - середньооблікова чисельність.

1. Коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства (2.4):

К п.с.п. = (Ч п.с./ Ч ср.)\*100%, (2.4)

де :

К п.с.п. - коефіцієнт постійного складу персоналу підприємства,

Ч п.с. - кількість працівників, які працювали весь рік (Чп + Чзв + Чзв.за вл.баж.),

Ч со. - середньооблікова чисельність.

При роботі з тими, що звільняються слід враховувати основні причини звільнення. Показники руху робочої сили на ТОВ «Unilever» представлені в таблиці 2.2.[6, c.45]

Таблиця 2.2. Показники руху робочої сили на ТОВ «Unilever» з 2012-2014 р.р.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. |
| Прийнято на роботу чол., всього | 20 | 18 | 38 |
| Звільнено робітників чол., всього | 4 | 6 | 5 |
| Кількість робітників, які звільнилися за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни | 7 | 9 | 7 |
| Коефіцієнт обороту з прийому персоналу, % | 9,9% | 7,7% | 65% |
| Коефіцієнт обороту з вибуття кадрів, % | 2% | 2,6% | 2% |
| Коефіцієнт плинності кадрів, % | 3,4% | 3,8% | 2,8% |
| Коефіцієнт сталості складу, % | 15,3% | 14,1% | 20,2% |
| Середньооблікова чисельність персоналу, чол.. | 203 | 234 | 247 |

По даним таблиці видно, що в компанії плинність кадрів значна. Більшість людей, які покидають компанію, роблять це з власної ініціативи, або ж їх звільняють за порушення трудової дисципліни.

Виявлення мотивів, чинників і встановлення причин плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальної процедури, що виконується робітниками кадрової служби. У процедуру входять: вивчення анкетних даних, бесіди з працівниками, що звільняються, а також з його товаришами, колегами і безпосереднім керівником, результати яких заносяться до журналу з обліку звільнень.

Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

Таким чином, плинність кадрів — одна з ключових проблем для будь-якої організації. Незважаючи на гостроту цієї проблеми в багатьох організаціях, «програми збереження персоналу» поки є рідкістю.

Плинність персоналу на порожньому місці не виникає, грамотному керівнику вона завжди говорить про те, що щось у нього в "бізнес - королівстві" негаразд.

2.2.3. Аналіз якісного складу трудових ресурсів

Рівень якісного складу кадрів керівників і фахівців багато в чому визначає і рівень ефективності функціонування тієї чи іншої господарської системи, оскільки від особистих якостей цих працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежать якість прийнятих рішень і результати їх реалізації. Аналіз якісного складу кадрів передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікації, стажу роботи та іншим соціально-демографічними ознаками.

Важливим чинником якісного складу кадрів управління є також оптимальне співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і в професійних групах. Загальні тенденції у використанні чоловіків і жінок на посадах апарату управління такі: чоловіки легше справляються з роботою лінійних керівників (директорів підприємств, начальників цехів, дільниць, змін), а жінки добре зарекомендували себе на посадах функціональних керівників (начальників відділів, бюро, секторів, груп ) і фахівців.

Аналіз якісного складу кадрів керівників і фахівців з боку їх освіти та кваліфікації передбачає визначення кількісного складу працівників з вищою освітою, якісного рівня розстановки працівників за посадами, ступеня раціонального використання фахівців з вищою освітою та ін

Показник якості розстановки кадрів за посадами розраховується як частка від ділення кількості фахівців з вищою освітою, які займають керівні та інженерно-технічні посади, на загальну кількість посад, що вимагають заміщення фахівцями.

Дані аналізу якісного складу трудових ресурсів ТОВ «Unilever» за віковим показником відобразимо в таблиці 2.3.[6,c. 78]

Таблиця 2.3. Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Unilever» за віковим показником з 2012-2014 рр.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2012 p. | 2013 p. |  2014 p. |
| Групи робітників: | чол. | % від кількості працюючих | чол. | % від кількості працюючих | чол. | % від кількості працюючих |
| За віком:18-25 | 78 | 38,4% | 79 | 33,8% | 81 | 40,5% |
| 26-35 | 49 | 24,1% | 68 | 29,1% | 68 | 27,5% |
| 36-45 | 42 | 20,7% | 47 | 20,1% | 50 | 20,2% |
| 46-55 | 23 | 11,3% | 25 | 10,7% | 28 | 11,3% |
| 56 і старше | 11 | 5,4% | 15 | 6,4% | 20 | 8,1% |
| ВСЬОГО: | 203 | 100% | 234 | 100% | 247 | 100% |

Дані таблиці свідчать про наступне:

* основну частку робочих за віком займають люди у віці 18-25 років у звітному періоді, що означає достатні знання в інноваціях. У порівнянні з звітним періодом склад працівників якісно змінився: збільшився склад працівників з 26-35, що пов'язано з поліпшенням таких характеристик праці як організаційно-технічні (привабливість праці, технічне оснащення, рівень технологічної організації виробництва та організації праці).

 Дані аналізу якісного показника трудових ресурсів ТОВ «Unilever» за статевою ознакою відобразимо в таблиці 2.4.[6,c. 56]

Таблиця 2.4. Якісний показник ТОВ «Unilever» за статевою ознакою з 2012-2014рр. Відповідні зміни

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показник | 2012p. | 2013 р. | 2014 р. |
| За статтю: | чол. | % від кількості працюючих | чол. | % від кількості працюючих | чол. | % від кількості працюючих |
| Чоловіки | 128 | 63,1% | 125 | 53,4% | 152 | 61,5% |
| Жінки | 75 | 36,9% | 109 | 46,6% | 95 | 38,5% |
| ВСЬОГО: | 203 | 100% | 234 | 100% | 247 | 100% |

Дані таблиці свідчать про те, що більшість персоналу по статевою ознакою складають чоловіки, це пов’язано з тим, що робота в компанії являється тяжкою.

Дані аналізу якісного складу трудових ресурсів ТОВ «Unilever» з освіти відобразимо в таблиці 2.5. [6,c.78]

Таблиця 2.5. Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «Unilever» з освіти з 2012- 2014 рр. Відповідні зміни

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Показник | 2012 р. | 2013 р. | 2014 р. |
| За освітою : | чол. | % від кількості працюючих | чол. | % від кількості працюючих | чол. | % від кількості працюючих |
| Базова | 12 | 5,9% | 14 | 6% | 15 | 6,1% |
| Середня | 42 | 20,7% | 50 | 21,4% | 55 | 22,3% |
| Середня спеціальна | 45 | 22,2% | 60 | 25,6% | 62 | 25,1% |
| Вища | 104 | 51,2% | 110 | 47% | 115 | 46,6% |
| ВСЬОГО: | 203 | 100% | 234 | 100% | 247 | 100% |

За даними таблиці можна зробити висновок, що вагому питому вагу займає персонал з вищою освітою. Ця ситуація простежується за відношенням до звітного періоду, що обумовлюється галузевою належністю праці і припускає наявність певної кваліфікації працівників.

Отже, у ТОВ «Unilever» в 2012-2014 рр. простежується тенденція збільшення кількості персоналу, переважно йде збільшення робітників, які працюють за обладнанням.

У 2012-2014 рр. значну кількість що працюють у ТОВ «Unilever» мають вищу освіту, що є чудовим процвітанням фірми.

Переважає значна частка молодих кадрів, до 35 років і з стажем до 10 років, що є активною політикою ТОВ «Unilever» із залученням молодих фахівців. Також треба відзначити, що специфіка діяльності підприємства у галузі визначає переважання чоловіків від кількості персоналу, як серед керівників, так і серед робочих.

В компанії «Unilever» дуже ретельно йде підбір персоналу, звертається увага перш за все на освіту, бажання пізнавати нове в виробництві, ініціативність, стаж роботи. В компанії дуже багато молодих кадрів, але це не означає, що вони не мають досвіду,ці робітники здатні ввести в дію інновації.

Підбір кадрів проводиться на основі таких документів, як: характеристика, автобіографія, анкета, персональне резюме з супровідним листом і лист-подяка.

Новим підходом до підбору кадрів у сучасній організації є вимога з боку роботодавця такого документа, як персональне резюме. Воно має бути конкретним, коротким, стислим, об'єктивним, за обсягом не більше однієї сторінки друкованого тексту.

2.3. SWOT – аналіз ефективності кадрової політики ТОВ «Unilever».

SWOT-аналіз - метод стратегічного планування, який використовується для оцінки факторів і явищ, що впливають на проект чи підприємство. Усі чинники діляться на чотири категорії: сильні сторони, слабкі сторони, можливості і загрози.

 Сутність методу полягає в постійному перегляді відповідей на такі питання: де зараз знаходиться організація; в якому напрямку вона повинна розвиватися в майбутньому; як вона збирається потрапити в те положення, де її хоче бачити керівництво.

Аналіз зовнішньої середи, який представлений у таблиці 2.3.1 дозволив виявити наступні можливості та загрози для розвитку районної ТОВ «Unilever»:

Табл. 2.3.1— Зовнішні можливості та загрози

|  |  |
| --- | --- |
| Можливості | Загрози |
| Присутність премій | Висока схильність впливу зміни законодавства  |
| Зниження безробіття | Зростання безробіття |
| Розвиток навчальних (тренінгових) послуг | Наявність багатьох конкурентів |
| Налажена система мотивації |  |
| Приймання випускників вузів на роботу |  |

На основі внутрішнього маркетингового аудиту та проведеного опитування робітників були проаналізовані сильні та слабкі сторони районної ТОВ «Unilever», які записані у таблиці 2.3.2:

Табл. 2.3.2 – Виявлення сильних та слабких сторін ТОВ «Unilever»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Слабкі сторони |
| Високий рівень професіональної підготовки кадрів та досвід практичної діяльності | Не досить ефективна система оплати  |
| Компетентне керівництво та значний досвід роботи | Слабка корпоративна культура |
| Робота зі студентами практикантами | Недостатність кадрів |
| Висока якість обслуговування громадян |  |

Табл. 2.3.3— Матриця SWOT аналізу ТОВ «Unilever»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Можливості | Загрози |
| Поліпшення рівня життя населення | Висока схильність впливу зміни законодавства  |
| Зниження безробіття | Зростання безробіття  |
| Розвиток навчальних (тренінгових) послуг | Наявність багатьох конкурентів |
| Налажена система мотивації |  |
| Приймання випускників вузів на роботу  |  |
| Сильні сторони | Поле «Сила і можливості» | Поле «Сила і загрози» |
| Високий рівень професіональної підготовки кадрів та досвід практичної діяльності | Кращі випускників вузів будуть прийняті на роботу | Залучення персоналу до навчання та допомоги майбутнім спеціалістам |
| Компетентне керівництво та значний досвід роботи | Допомога з боку керівників новим спеціалістам | Запропонування вигідних умов для кваліфікованих працівників |
| Робота зі студентами практикантами |  | Залучення більшості споживачів, за допомого прийнятної ціни |
| Висока якість обслуговування громадян |  |  |
| Слабкі сторони | Поле «Слабкість і можливості» | Поле «Слабкість і загрози» |
| Не досить ефективна система оплати  | Неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу | Мотивування працівників за допомогою підвищення заробітної плати |
| Слабка корпоративна культура | Проведення корпоративів для нових робітників | Накладання більшої відповідальності на працівників |
| Недостатність кадрів | Залучення випускників вищих учбових закладів |  |

 Таким чином, ТОВ «Unilever» має більше сильних сторін ніж слабких, що є позитивним чинником для роботи компанії. Проаналізувавши зовнішнє середовище, виявилися можливості, які можуть поліпшити становище компанії, а також загрози, здатні його погіршити.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПІДБОРУ КАДРІВ ТОВ «UNILEVER»

3.1 Організація процесу системи підбору кадрів «Unilever».

Основою правильного підбору кадрів є наявність об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади. Підбір і оцінювання працівників є важливими складовими системи роботи з персоналом і мають здійснюватися на науковій основі.

Основою правильного відбору є наявність об'єктивної інформації про працівника й робоче місце для того, щоб обґрунтовано провести аналіз відповідності їх. Всебічне комплексне оцінювання персоналу може бути здійснене на основі дослідження різних аспектів особистості, об'єктивних кадрових даних, ділових та моральних рис, життєвого досвіду, професійних знань та вмінь, здоров'я та працездатності, ділової кар'єри тощо.

Підбір персоналу - це процес відбору підходящих кандидатур на вакантні робочі місця з наявного резерву кандидатів на ринку праці та на підприємстві. Підбір персоналу включає такі елементи: розрахунок потреб у кадрах робітників і спеціалістів; моделі робочих місць; професійний підбір кадрів; формування резерву кадрів.

В компанії обов’язково є посадова інструкція, яка як правило, готується відділом людських ресурсів, спільно з керівником підрозділу: фахівці з людських ресурсів привносять своє знання процесу створення посадової інструкції, лінійний керівник - визначає субординацію, підлеглість, співвідношення функціональних обов'язків відповідно до розроблених і затверджених положень про структурні підрозділи організації. Крім того, доцільне узгодження посадової інструкції з юрисконсультантом.

Досить позитивним моментом в компанії є те, що склад персоналу постійно оновлюється молодими кадрами, адже персонал, який не так давно закінчив навчання або закінчує навчання у вищих навчальних закладах, працюючи, має більш високий рівень освіти, краще ознайомлений з новими технологіями та здатний принести компанії багато ідей, пропозицій, нововведень. Але для того, щоб компанія була привабливою для молодих спеціалістів, керівництво повинно здійснити ряд заходів:

* забезпечити гідну заробітну плату;
* забезпечити професійне зростання;
* підвищити рівень соціального забезпечення та стабільності.

Для того, щоб здійснити ці заходи потрібні певні кошти, але ці витрати необхідні тому, що лише завдяки висококваліфікованому персоналу організація може досягти успіху.

3.2 Практичні рекомендації щодо організації системи підбору кадрів «Unilever».

На основі діагностики проблеми, щодо підбору кадрів в ТОВ «Unilever» рекомендую керівництву підприємства використовувати наступні рекомендації:

1. Організація ефективної діяльності працівників, що буде передбачати розміщення кадрів відповідно до виробничих завдань, з урахуванням схильностей і кваліфікації працівників; контроль умов праці; організація робочих місць; забезпечення ритмічності роботи компанії.
2. Навчання персоналу, яке буде мати організацію усіх видів професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до індивідуальних потреб і вимог.
3. Удосконалення діяльності самої служби управління персоналом.
4. Широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для компанії працівників. Основною формою залучення необхідних фахівців повинні стати договори з навчальними закладами.
5. Активізація діяльності кадрових служб щодо стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів.
6. Важлива умова: необхідно бути послідовним, справедливим і лояльним. Підтримувати в співробітниках відчуття захищеності від несправедливості. Адже співробітник, що думає тільки про те, як би його не оштрафували або не зробили догану, не здатен продуктивно працювати.
7. Планомірна робота з керівними кадрами, з резервом для висування на керівні посади, що повинна будуватися на таких організаційних засадах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротаційні пересування керівників, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах.

ВИСНОВКИ

Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників, що забезпечують високу продуктивність праці, тобто персоналу високої кваліфікації. Тому в сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до підбору персоналу.

Послуги з підбору персоналу надають також бюро з працевлаштування, які підпорядковані переважно місцевим органам влади і сприяють працевлаштуванню тимчасово безробітних спеціалістів. Як правило, вони надають послуги з підбору малокваліфікованої робочої сили.

Багато менеджерів з персоналу користуються послугами кадрових агентств, щоб заощадити час і уникнути труднощів у пошуках нових співробітників. Як правило, агентство, що добре працює, пропонує декількох кандидатів, з тим щоб роботодавець зробив свій вибір щодо посади, фаху, особистісних якостей запропонованих працівників.

У даній курсовій розглянуто особливості кадрової політики та управління персоналом на прикладі ТОВ «Unilever».

Вертикаль керування на підприємстві побудована за схемою лінійно-функціональної організаційної структури.

Більшість робітників в структурі компанії займають робітники та фахівці. Це свідчить про те, що підприємство забезпечене працівниками для проведення основних виробничих процесів. Незначну частку в структурі всіх працівників займають технічні службовці, керівники та інші робітники.

Основну частку робочих за віком займають люди у віці 18-25 років у звітному періоді, що означає достатні знання в інноваціях. У порівнянні з звітним періодом склад працівників якісно змінився: збільшився склад працівників з 26-35, що пов'язано з поліпшенням таких характеристик праці як організаційно-технічні (привабливість праці, технічне оснащення, рівень технологічної організації виробництва та організації праці).

В компанії «Unilever» дуже ретельно йде підбір персоналу, звертається увага перш за все на освіту, бажання пізнавати нове в виробництві, ініціативність, стаж роботи.

Але, на жаль мало людей йде працювати в компанію, через те, що бояться відповідальності, адже компанія вражає своїми масштабами і тому вимагає від працівників вищої освіти.

В ході діагностики проблем підприємства була виділена сама головна – це недостатність кадрів. Тому було вирішено для ефективної діяльності підприємства удосконалити соціально-культурні і морально-психологічні стимули, підготовка фахівців, укладання договорів з навчальними закладами. Підбір фахівців для відділу кадрів здійснюватиметься як з внутрішніх джерел підприємства, так із зовнішніх.

З точки зору економічної обґрунтованості рішення про удосконалення системи підбору кадрів було вірним, тому що завдяки запропонованим рекомендаціям відділ кадрів буде налагоджувати ситуацію в компанії і люди захочуть працювати в «Unilever».

Таким чином, була досягнута головна мета курсової роботи в удосконаленні шляхів і напрямків підвищення ефективного формування організації системи підбору кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом: Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.050201 "МОе" : конспект лекцій / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2007. - 161 c.
2. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – 3-е изд., перераб. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Е. Баумана, 2009. – 332 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кабанова. — М.: Инфра-М, 2000.
4. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. - М.: ЗАО "Бизнес школа "Интел-синтез", 2006. - 336 с.
5. Михайлова Л.І. Управління персоналом.- К.:Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.
6. Статут компанії «Unilever» від 01.02.2000 року
7. Бородатий В.П., Крижко У.Д., Ягодзинський А.Й. Управлiння персоналом. Навч. посiбник – К: УЗМН, 2001. - 272 с.
8. Жигалов В.Т. Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності. К.: Вища школа,2009. – 267 с.
9. Завадський Й.С. Менеджмент: Т.1. – К.: Україно-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2004.-543с.
10. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ТОВ “Остожье”, 2005.-366с.
11. Кричесвкий Р.Л. Если Вы ─ руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе.─2-е изд., доп. и перераб,─М.: Дело, 2008.-384с.
12. Ладензак К. и др. Руководитель, коллектив, личность. -М.:Экономика, 2004. – 214 с.
13. Мескон М.Ч. и др. Основы менеджмента. – М.: Дело,2002.
14. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. ─М., “Бизнес-школа“ Интел-Синтез”, 2000.-264с., илл.
15. Одегов Ю.Г., Журавльов П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов.—М.: Финстатинфом, 2009.-878с.
16. Омаров А.М. Руководитель: размышления о стиле управления.─2-е изд., доп. – М.: Политиздат, 2007.-366с.
17. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. диск. ─К.:КНЕУ, 2000.-124с.
18. Румянцева З.П., Саламатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2004.-432с.
19. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. Издание 2-е, переработанное и дополненное. М.: А/О “Бизнес-школа“Интел-Синтез” 2005г.-240с.
20. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Экономика, 2009.
21. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. ─ Тернопіль: Карт-бланш, 2008.- 456с.