

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота на тему:

**Масовий рекрутмент у період зростання
виробничого підприємства»**

Виконала: студентка 6 курсу, групи
СУП17/М

спеціальності 073 «Менеджемент»

Охмат Н.В.

Керівник Борщевський В.В

Рецензент Альхімович О.С.

Львів 2019

ЗМІСТ

Вступ	4
1. Мета та основні завдання проекту	6
2. Історія компанії як передумови проекту	7
3. Етап життєвого циклу за моделлю І. Адізеса	8
4. Аналіз якісної структури людського ресурсу	10
5. Аналіз руху робочої сили	15
6. Актуальність мети проекту для подальшого розвитку бізнесу	20
7. Характеристика зовнішнього стану ринку праці	21
8. Сегментація стейкхолдерів проекту та ключова цінність для кожного	23
9. Масовий рекрутмент: методологія, виклики і рішення	26
9.1.Планування чисельності найму персоналу виробничого підрозділу	30
9.2.Аналіз роботи, критерії відбору та оцінки кандидатів	30
9.3.Планування, проведення рекламної кампанії для залучення кандидатів	34
9.4.Рекомендаційна програма ««10Cover» – підприємство для тебе і для твоїх друзів!»	38
9.5.ІТ-рішення для адміністрування процесу рекрутменту	39
9.6.Проведення відбору і співбесіди	39
9.7.Забезпечення супроводу та адаптації нових працівників	40

9.8.План-графік реалізації проекту	40
9.9.Бюджетування проекту, метрики реалізації проекту	41
Висновки, рекомендації, подальші кроки	44
Список використаних джерел і літератури	46
Додаток 1. Методологія розрахунку індексу eNPS	47
Додаток 2. Анкета для вивчення рівня залучення працівників	49
Додаток 3 Результат дослідження ЕУ «Загальногалузевий огляд заробітних плат та компенсацій – 2018»	51
Додаток 4. Опитування «Характеристики підприємства «10Cover» як роботодавця	52
Додаток 5. Анкета кандидата	53
Додаток 6. Тести для відбору операторів швейного устаткування	57

ВСТУП

Рекрутмент - це діяльність, спрямована на кількісну та якісну зміну персоналу компанії. Цінність рекрутменту важко переоцінити: він постачає компанію головним ресурсом, надихає життям проекти, оновлює і зміцнює команду.

Поняття "рекрутмент" прийшло до нас у 1990-х р., що знайшло відображення в бізнесі, коли утворились такі категорії, як: "управління людськими ресурсами", "розвиток персоналу", "робота з талантами", "компенсації і пільги" тощо. На той момент популярним напрямком в менеджменті була теорія людського капіталу, що розвивала ідею: "людина - головний ресурс компанії".

Від початку рекрутмент використовувався переважно для комплектування армії та означав "набір військовослужбовців". У сучасному житті термін "рекрутмент" виникає, коли виникає потреба в працівниках як в ресурсі з визначеними характеристиками (досвід, знання, навички, компетенції). Ця потреба є поєднанням інтересів роботодавця і майбутнього працівника на мікрорівні і співвідношенням попиту і пропозиції праці на макрорівні.

Рекрутмент присутній у роботі багатьох HR-менеджерів. В залежності від обраної мети та завдань HR-менеджер, як майстер справи, визначає вид рекрутменту, його технологію, набір інструментів. Якщо компанія потребує найняти велику кількість людського капіталу за невеликий відрізок часу, то масовий рекрутмент – це найкраще рішення! Хоча сам по собі він не має принципової відмінності від класичного, тим не менш, має свої особливості.

Головними особливостями масового рекрутменту персоналу є оперативність, масштабність, робота з великими масивами інформації та адаптація нових працівників. Не зважаючи на однотипність вакансій, процес найму та відбору ресурсномісткій та вимагає істотних 100% вимогам

роботодавця. Застосовуючи просту арифметику легко зрозуміти, що для підбору 50-ти осіб необхідно провести співбесіду з 500-ма претендентами. А скільки претендентів відсіється після такої кількості співбесід? Не менш 200 контактів! Саме тому масовий найм супроводжується масштабною рекламною кампанією, від якої залежить 50% результату, промоцією відкритих вакансій компанії. Сьогодні вже недостатньо просто оголосити вакансію, нагальна потреба подбати про привабливість та унікальність пропонованої роботи в компанії, адже вона повинна вирізнитись серед інших подібних і привертати увагу якомога більшої кількості людей.

1. МЕТА ТА ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ПРОЕКТУ

Проект має на меті створення технології масового рекрутменту виробничого персоналу підприємства «10Cover». Це аналіз і синтез інструментів кращих практик рекрутменту для вирішення конкретних потреб підприємства на певному локальному ринку праці.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити завдання:

- провести аналіз робіт
- визначити ключові вимоги до кандидатів і критерії їх оцінки
- вивчити цільову аудиторію, застосувати канали комунікації для рекламного повідомлення
- розробити план заходів з відповідним бюджетом
- задати метрики реалізації проекту

2. ІСТОРІЯ КОМПАНІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА ПРОЕКТУ

ТОВ «10Cover» – виробничий підрозділ шведської компанії “Cover AB”, що працює над розробкою і виготовленням зовнішніх захисних систем покриття автомобілів - упаковки під час транспортування від виробника і, в багатьох випадках, аж до покупця - салонів з продажу кінцевому споживачеві.

З липня 2005 року підприємство вчасно постачає високоякісну продукцію для найвідоміших виробників світових марок автомобілів: Volvo, Volkswagen, BMW, Mercedes-Benz, Bugatti, Bentley, Audi, Rolls-Royce та Koenigsegg. Середній обсяг виготовлення продукції складає 230 тис. штук на рік, за підсумками 2018 року - більше 280 тис шт., що демонструє стабільне зростання обсягів у розмірі 25% щороку.

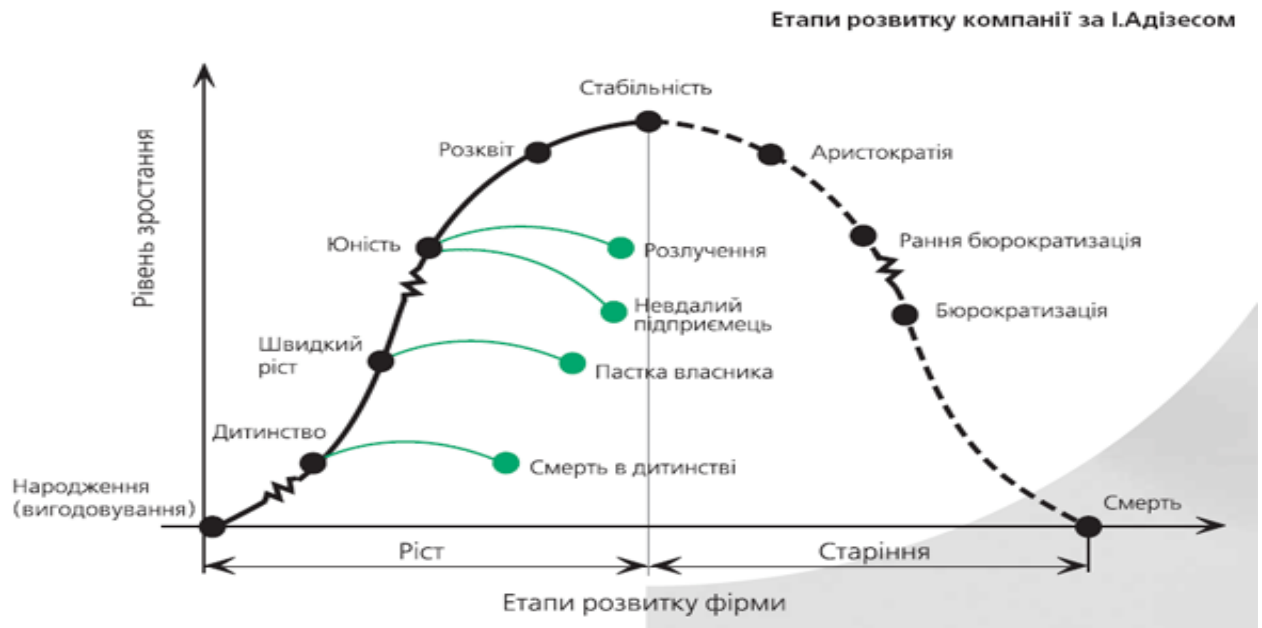
З травня 2010 року підприємство сертифіковане відповідно до міжнародного стандарту системи менеджменту якості ISO 9001: 2008.

Станом на 01.04.2019 року «10Cover» - це один з потужніших та привабливих роботодавців у м. Коломия, Івано-Франківської області. Сукупна чисельність підприємства становить 415 осіб, з яких 342 залучено безпосередньо у виробництві продукту. На 2019 рік заплановано зростання чисельності працівників у зв'язку із реалізацією нового інвестиційного проекту, що означає збільшення кількості штатних одиниці виробничого підрозділу до 480 одиниць.

Випереджаючи українські реалії, підприємство пропонує гідні та конкурентні умови праці: офіційне працевлаштування, медичне страхування, додаткові умови праці: безкоштовний проїзд на/з зміни, що уможливорює залучення трудових ресурсів не тільки з Коломийського, а й Снятинського та Косівського районів Івано-Франківської області, а також прилеглих сіл: Ланчин, Турка, Старий Гвіздець, Мишин, Верхній та Нижній Вербіж, Молодятин та Печеніжин.

3. ЕТАП ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ЗА МОДЕЛЛЮ І. АДІЗЕСА

Розвиваючи ідеї Грейнера, І. Адізес припустив, що з компаніями відбувається те ж саме, що і з живими організмами - вони народжуються, ростуть, старіють і вмирають. Відповідно до його моделі в процесі життєдіяльності організації можна виділити десять закономірних послідовних етапів життєвого циклу.



Застосовуючи таку модель, відповідно, з'ясуємо, що підприємство "10Cover" переживає наразі етап дитинства (infancy).

Головна мета цього етапу – виживання та короткотерміновий прибуток. Підприємство цілком орієнтовано на продажі. Основну діяльність характеризує високий темп, велика гнучкість і, часом, хаотичність.

Розвиваються інноваційні процеси, закладені на етапі дитинства, формується місія. Робота в організації впорядковується: закладаються основи управлінської системи, відбувається розподіл ролей (посадових обов'язків). Зростає рівень відповідальності, поступово вимальовується управлінська структура, відбувається структурування та систематизація роботи. Виникають конфлікти, пов'язані з розподілом влади. Корпоративна культура стає міцнішою. Функції з управління персоналом перший керівник делегує відповідальній особі - HR-

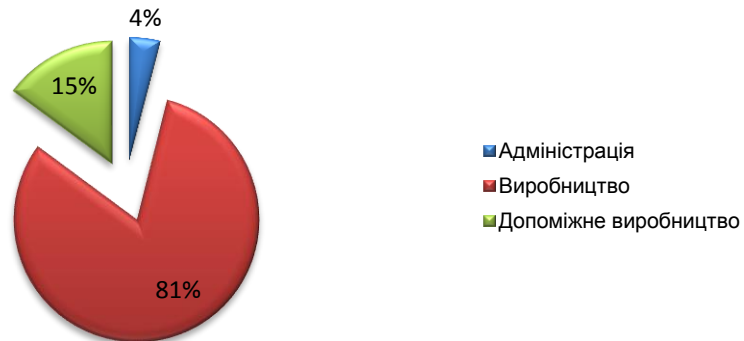
менеджеру, але при цьому залишає за собою право ключові HR питання розглядати та вирішувати одноосібно.

Одночасно розпочинається робота з формування системи управління персоналом компанії в цілому. Мета цього етапу- підготовка до майбутнього прискореного зростання. Особлива увага приділяється:

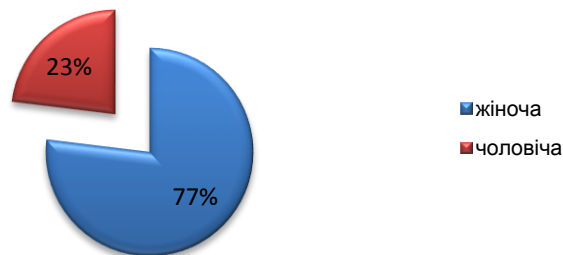
- опису діяльності підприємства з акцентом на фундаментальних бізнес-процесах, що відбуваються;
- побудові організаційної культури компанії, формуванню бачення, місії та цінностей;
- впровадженню регламентуючих документів (положення про відділи, посадові інструкції тощо);
- формуванню та узагальненню корпоративної культури.

4. АНАЛІЗ ЯКІСНОЇ СТРУКТУРИ ЛЮДСЬКОГО РЕСУРСУ ПІДПРИЄМСТВА СТАНОМ НА 01.05.19

Розподіл працівників за підрозділами



Розподіл працівників за статтю



Таким чином, підприємство «10Cover» складається з трьох підрозділів - виробничий підрозділ створює основну цінність для бізнесу і 81% людського ресурсу працює саме там. 77% працівників підприємства - це працівниці жіночої статі.

Виробничий підрозділ представлений 4-ма дільницями:

- розкрій - відповідає за підготовку крою виробів,
- підготовка - здійснює перший етап з'єднання деталей виробу,
- швейна - виконує кінцеву обробку виробу,
- контроль - відповідає за якість готового виробу.

підрозділ	жіноча	чоловіча
адміністрація	62,50%	37,50%
виробництво	82,57%	17,43%
допоміжне виробництво	50,00%	50,00%

Отже, виробничий підрозділ складається на 82,57% із жінок, на 17,43% з чоловіків.

Масовими професіями на виробництві підприємства слід вважати:

1. оператор швейного устаткування (швея) – 36,23%
2. оператор спаюваного пресу – 7,94%
3. оператор машини ULS – 7,20%
4. контролер швейної дільниці – 6,45%
5. комплектувальник – 5,21%
6. розкрійник – 5,21%
7. майстер виробничої дільниці (технолог) – 3,97%

Досліджуючи людський ресурс підприємства «10Cover» за віком, з'ясуємо:

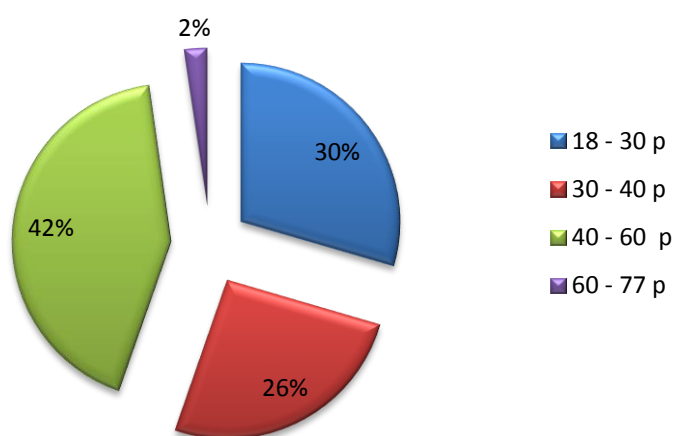
- вік еталонного працівника дорівнює 39 років, 50% загальної кількості працівників старші 39 років, відповідно, 50% молодші за цей вік;
- значення 1-го квартиля дорівнює 28,75 років: 25% загальної кількості працівників молодші за цей вік, а 75% старші;
- значення 3-го квартиля дорівнює 49 років, 75% загальної кількості працівників молодші за цей вік, а 25% старші;
- найпоширеніший вік працівників 28 років;
- вік наймолодшого працівника – 18 років;
- вік найстаршого – 77 років.

Таким чином, відповідно до Теорії поколінь (розроблена Вільямом Штраусом Нілом Хоув), людський ресурс підприємства «10Cover»

представлений поколінням X (1963-1984 роки народження). Їх цінностями: гнучкість = готовність до змін, можливість робити вибір, глобальна поінформованість, технічна грамотність, індивідуалізм, прагнення до навчання протягом життя, неформальність поглядів, емоційність, прагматизм, полягання переважно на себе, рівність статей.

Також працівникам притаманні: відповідальність, прагнення до стабільності, наполеглива праця, високий рівень громадянської свідомості, увага до соціальних гарантій. Виявляється, що *покоління X* найкраще вирішує завдання, що потребують злагодженої командної роботи, пов'язані з системним мисленням, інтеграцією різнопланових рішень, індивідуальними завданнями, а також рутинними заняттями і завданнями з високим ступенем відповідальності.

Розподіл працівників за віком



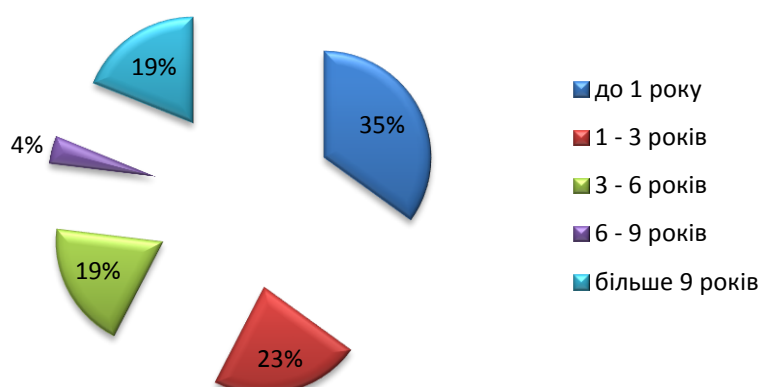
підрозділ	18 - 30 p.	30 - 40 p.	40 - 60 p.	60 - 77 p.
адміністрація	31,25%	31,25%	31,25%	6,25%
виробництво	30,58%	25,08%	42,51%	1,83%
допоміжне виробництво	23,33%	28,33%	45,00%	3,33%
підсумок	29,53%	25,81%	42,43%	2,23%

Основу виробничого підрозділу складають працівники віком від 40 років і старше (більше 44,34%), котрих мотивує бажання заробляти кошти з командою, для яких стабільність у роботі – головний стимул.

Досліджуючи людський ресурс підприємства «10Cover» за стажем роботи, з'ясовуємо:

- середній стаж роботи працівника становить 3,85 років;
- стаж еталонного працівника дорівнює 2,58 років, тобто 50% загальної кількості працівників працюють на підприємстві більше 2,58 років, відповідно, 50% - менше;
- значення 1-го квантиля дорівнює 0,52 років, тобто 25% загальної кількості працівників працюють менше шести місяців, а 75% - більше;
- значення 3-го квантиля дорівнює 5,43 років, 75% загальної кількості працівників з стажем роботи меншим 5,43 років, а 25% - більшим.

Розподіл працівників за стажем роботи



підрозділ	< 1 року	1 - 3 років	3 - 6 років	6 - 9 років	> 9 років
адміністрація	37,50%	18,75%	12,50%	6,25%	25,00%
виробництво	36,70%	22,63%	19,57%	3,98%	17,13%
допоміжне виробництво	25,00%	23,33%	20,00%	5,00%	26,67%
підсумок	34,99%	22,58%	19,35%	4,22%	18,86%

35% працівників працює на підприємстві менше 1 року, на виробничому підрозділі кількість працівників зі стажем менше 1 рік складає 36,70%. Така

тенденція забезпечує оновлення виробничого підрозділу за три роки, що означає для виробництва:

- зменшення і\або втрату продуктивності праці,
- загальний моральний настрій працівників завдає шкоди підприємству,
- високий рівень бракованої продукції,
- страждає репутація підприємства через велику кількість рекламаций від клієнтів.

В такій ситуації важливим внеском HR буде системний підхід до рекрутменту, адаптації і базового навчання працівників

5. АНАЛІЗ РУХУ РОБОЧОЇ СИЛИ ПІДПРИЄМСТВА «10COVER»

З метою усвідомлення обсягів рекрутменту, тобто кількісних характеристик цього процесу, необхідно визначити показники руху та плинності робочої сили на підприємстві, вивчити динаміку їх зміни.

Для чого був проведений аналіз, результати якого відображені у подальших таблицях. Об'єктом дослідження є підприємство і його виробничий підрозділ.

Таблиця. Розрахунок показників руху персоналу підприємства «10Cover»

Показники	I кв. 18	I кв. 19	II кв. 18	III кв. 18	IV кв.18
Середньооблікова кількість працівників, (FTE)	325	383	345	296	354
К-сть прийнятих працівників, осіб	41	83	27	35	108
Коефіцієнт обороту прийнятих, %	13%	22%	8%	12%	31%
К-сть звільнених працівників через:	39	64	52	44	57
незручний графік роботи	10	5	2	6	6
низький рівень оплати плати	3	7	2	4	7
необхідність поїхати на заробітки закордон	11	24	26	15	14
особисті причини	10	7	14	10	10
стан здоров'я		7			
прогули або інші порушення трудової дисципліни		12			6
інше	5	2	8	9	14

Коефіцієнт обороту звільнених, %	12%	17%	15%	15%	16%
Коефіцієнт співвідношення плинності	1,05	1,30	0,52	0,80	1,89
Кількість працівників, які пропрацювали на підприємстві протягом 2018 року (з 1 січня по 31 грудня включно)	268				
Коефіцієнт стабільності кадрів у 2018 році	82%				

Наведені дані з прийому персоналу показують те, що основним джерелом поповнення був прийом працівників. Зміна величини коефіцієнту обороту кадрів з прийому в порівнянні з базовим періодом (I кв. 18 року) свідчить про динаміку розвитку підприємства за останній рік та присутність сезонності на ринку праці. Низький сезон - період, коли відбувається відтік працівників, розпочинається у квітні і триває до липня, високий сезон – період, коли працівники повертаються, розпочинається у жовтні.

Найбільшу кількість звільнених становлять особи, які розірвали трудові відносини за власним бажанням через виїзд за кордон на заробітки.

Зменшення значення коефіцієнту співвідношення плинності підтверджує існування проблеми з заохоченням до тривалих робочих стосунків. Підвищений оборот кадрів, чим би не був зумовлений, знижує рівень наповненості робочих місць виконавцями, зумовлює відтік висококваліфікованих фахівців, які змушені допомагати новачкам, погіршує морально-психологічний клімат, знижує продуктивність праці у тих, хто збирається звільнитись, як результат маємо зростання поточних витрат.

Показник стабільності кадрів на рівні 82% разом із питомою вагою працівників, стаж роботи яких є більшою за 3 роки, на рівні 59,33%, переконливо свідчить про недостатній рівень стабільності кадрового складу підприємства та призводить до росту витрат, пов'язаних з наймом.

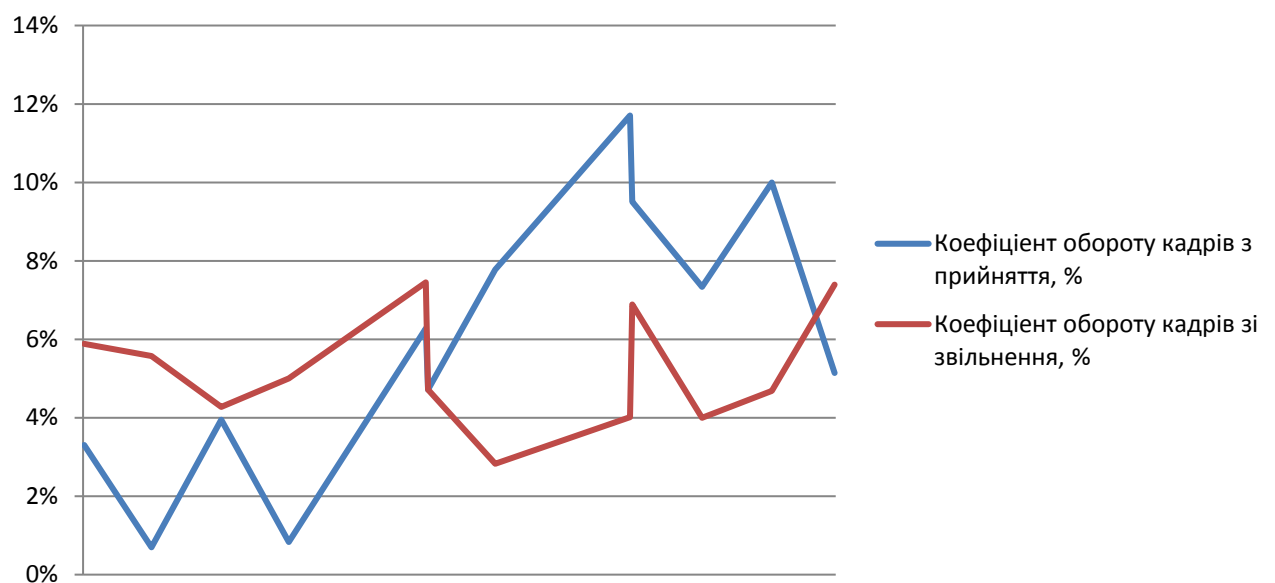
Оскільки метою даного проекту є розробка ефективної технології рекрутменту саме виробничого персоналу - було проведено додатковий аналіз руху працівників виробничого підрозділу підприємства «10Cover»

Таблиця. Розрахунок показників руху персоналу виробничого підрозділу «10Cover»

Показники	Apr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18	Jan-19	Feb-19	Mar-19
Середньооблікова кількість працівників, (FTE)	272	287	304	240	255	233	283	299	305	300	320	311
К-сть прийнятих працівників, осіб	9	2	12	2	16	11	22	35	29	22	32	16
Коефіцієнт обороту прийнятих, %	3%	1%	4%	1%	6%	5%	8%	12%	10%	7%	10%	5%
К-сть звільнених працівників, осіб	16	16	13	12	19	11	8	12	21	12	15	23

Коефіцієнт обороту звільнених, %	6%	6%	4%	5%	7%	5%	3%	4%	7%	4%	5%	7%
Коефіцієнт співвідношення плинності	0,56	0,13	0,92	0,17	0,84	1,00	2,75	2,92	1,38	1,83	2,13	0,70

Графік руху робочої сили виробничого підрозділу підприємства «10Cover» за 04.2018 – 03.2019 рр.



Таки чином, за вказаний період середнє значення коефіцієнту плинності становить 5%. Для розуміння причин, з яких працівники звільняються з підприємства було запроваджено анонімне анкетування працівників виробничого підрозділу підприємства, результати якого дали можливість зрозуміти джерела і ступінь незадоволення працівників рівнем організації робочого процесу, колективом, рівнем менеджменту, а також запроваджений обов'язковий етап в процесі звільнення людини - вихідне інтерв'ю.

Анонімне анкетування працівників виробничого підрозділу підприємства дало можливість виміряти рівень eNPS (методологія наведена у Додатку 1), об'єктивно оцінити рівень лояльності і задоволеності працівників підприємством і, як наслідок, готовність колективу разом з компанією досягати довгострокових цілей, що безпосередньо пов'язано з приростом прибутку і збільшенням ефективності бізнесу.

Отже, індекс чистої лояльності працівників: eNPS = - 68,69%

Негативний результат дослідження вказує, що більшість опитаних працівників є «критиками» і становлять для підприємства серйозну проблему. Негативне і вкрай незадоволене ставлення до своєї роботи і підприємства не може принести позитивних результатів, що спричиняє високий рівень витрат на пошуки персоналу і втрати через його заміну.

Аналізуючи причини наведеного показника eNPS з'ясувалось, що працівники висловилися наступним чином: 55,01% - збільшити розмір з/п, 44,99% від загальної кількості працівників, які взяли участь у дослідженні висловилися щодо покращення умов праці. Отриманий результат обумовив доречність збільшення розміру оплати праці на 25% для працівників виробничого підрозділу.

6. АКТУАЛЬНІСТЬ МЕТИ ПРОЕКТУ ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Шведська компанія “Cover AB” стрімко збільшує свою долю ринку зовнішніх систем покриття для автомобілів, що вимагає додаткових виробничих потужностей. Окрім виробництва в Україні м. Коломия, за останній рік було відкрито фабрику у Республіці Косово, в процесі налагодження співпраця з партнерами у республіці Туніс і Південно-Африканській республіці. Стратегічно прийнято рішення, що ТОВ «Cover10» залишається базовою виробничою площадкою, що забезпечує найбільшу долю виробництва продукції.

Прогнозоване зростання обсягів клієнтських замовлень у 2018-19 роках на 40% вимагає стабільного росту обсягів людського капіталу підприємства «10Cover», забезпечення стабільних показників виробництва.

Станом на 01.08.2017 року необхідно забезпечити:

1. Працівників для запуску нової виробничої групи на швейній дільниці:
 - оператор швейного устаткування – 34,
 - контролер швейної дільниці – 4,
 - майстер виробничої групи – 2.
2. Сезонну плинність кадрів виробничого підрозділу у кількості 25 працівників для швейної дільниці виробничого підрозділу.

7. ХАРАКТЕРИСТИКА СТАНУ ЗОВНІШНЬОГО РИНКУ ПРАЦІ

Пропозиція на ринку праці формується під впливом основних факторів:

- середній рівень оплати праці,
- кількість населення, демографічна ситуації в регіоні,
- професійна структура ринку праці, яка полягає в надлишку або нестачі певних професій,
- мобільність населення,
- етнічних, релігійних, культурних, психологічних особливостей населення.

На даний час Україна на міжнародних ринках праці виступає як країна - експортер робочої сили. Найбільшу кількість українських трудових мігрантів зосереджено в Росії - 42%, наступні: Польща - 14%, Італія - 13% і Чехія - 12%. Велика частина трудових мігрантів проживає саме на території Західної України - 71,6% від загальної кількості. Наведена статистика відображає стан ринку праці у Коломийському районі в цілому. Отже, більша частина працездатного населення надає перевагу ринку праці сусідніх держав.

У Коломийському районі налічується 9 навчальних закладів, 7 з котрих є І рівня акредитації, проте жоден з них не готує фахівців за спеціальністю оператор швейного устаткування (швея), що загострює дефіцит робітників. Фактично з одного боку «10Cover» потребує людський ресурс з низькокваліфікованого ринку праці, а з іншої ж оператор швейного устаткування (швея) – це високо кваліфікований ресурс на цьому ринку, який локальний ринок праці не забезпечує.

Сукупність таких факторів формує гострий попит на робочу силу, позиціонує «10Cover» як покупця на ринку праці, що, відповідно, спонукає менеджмент до пошуку нестандартних та дієвих методів організації процесу рекрутменту на підприємстві.

Виклики, що стоять перед проектом з масового рекрутменту виробничого персоналу:

Ендогенні фактори впливу на ТОВ «10Cover»	Екзогенні фактори впливу на Коломийський локальний ринок праці
стрімкий ріст долі «Трох АБ» на ринку упаковки для автомобілів	відсутність навчального закладу, що готує кваліфікованих фахівців
слабке функціонування системи рекрутмента	сезонне навантаження ринку праці
відсутній процес адаптації працівників	ріст конкурентного середовища на ринку праці серед роботодавців
не регламентовано базове навчання	поява на локальному ринку ще одного потужного роботодавця
високий рівень показника плинності кадрів, особливо для професії швея	полегшення для нелегальної трудової міграції через лібералізацію візового режиму з ЕС
низький рівень лояльності працівників виробничого підрозділу	старіння нації

8. СЕГМЕНТАЦІЯ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ПРОЕКТУ: КЛЮЧОВА ЦІННІСТЬ ТА КОМУНІКАЦІЯ

Проект масового рекрутменту виробничого персоналу «10Cover» має як внутрішні (що знаходяться всередині підприємства) так і зовнішні (що знаходяться за межами підприємства) стейкхолдери. Розуміння і сегментація стейкхолдерів, як осіб, котрі істотно впливають на поточний проект, дозволяє чітко структурувати і оптимізувати процес управління ним.

групи стейкхолдерів	потреби	комунікація
---------------------	---------	-------------

ВНУТРІШНІ СТЕЙКХОЛДЕРИ

генеральний директор управління підприємства	ефективна система рекрутменту, що забезпечить ресурс відповідно до стратегічного розвитку бізнесу	регулярна, системна комунікація щодо результативності найму: час закриття вакансії, ціна найму, бюджет рекламної кампанії,
начальник виробництва	людський ресурс з високою продуктивністю праці для виконання обсягів плану виробництва у визначені терміни відвантаження	виконання плану з найму працівників
менеджер з персоналу	планування чисельності підприємства швидке закриття вакансії, задоволення потребу у якісному ресурсі, зниження собівартість	

	рекрутменту	
начальник зміни майстер виробничої групи (технолог)	людський ресурс балансування виробничої групи	інформування про появу новачка для базового навчання
працівники підприємства	психологічний клімат виконання щоденного плану гідна заробітна плата	інформування про вакансії на підприємстві, нових працівників

ЗОВНІШНІ СТЕЙКХОЛДЕРИ

клієнти	захищений автомобіль, вчасну доставку і збережений зовнішній вигляд авто	моніторинг стану виробничих потужностей, узгодження плану замовлень
потенційні працівники	стабільність, розвиток та майбутнє	промоція привабливості роботодавця
територіальна група Коломийського району	розвиток регіону, нові робочі місця	пропаганда соціальної відповідальності підприємства
центр зайнятості	зменшення рівня безробіття в регіоні	інформування про відкриті вакансії

З метою забезпечення ефективного результату проекту варто диференціювати комунікацію відповідно до рівня впливу і зацікавленості стейкхолдерів:

1. Максимальне залучення Генерального директора підприємства, начальника виробництва, оскільки вони є партнерами - стейкхолдерами з високим рівнем важливості та впливу, тобто повинні відповідально

приймати рішення, а також розуміти рівень задовільненості потреб працівників.

2. Начальник зміни та майстер виробничої групи (технолог) виступають замовниками кінцевої реалізації рекрутменту, оскільки вони є джерелом якісних характеристик виконуваної роботи.
3. Комунікація із зовнішніми стейкхолдерами важлива для формування позитивного іміджу та репутації підприємства як роботодавця, що впливає на привабливість ринку праці.

9. МАСОВИЙ РЕКРУТМЕНТ: МЕТОДОЛОГІЯ, ВИКЛИКИ І РІШЕННЯ

Масовий рекрутмент персоналу - це масштабний проект з підбору некваліфікованого персоналу, тобто працівників, до яких роботодавець немає якісних професійних вимог. До означення масового рекрутмента персоналу, які відрізняють його від класичного, належить:

- Чітко визначені терміни закриття вакансій.
- HR-менеджер працює з великим потоком претендентів.
- Необхідність швидко приймати рішення, оскільки претенденти з низькокваліфікованого ринку праці активно шукають роботу, довго не чекають та не роздумують. Якщо роботодавець затягує відповідь - кандидати обирають іншу пропозицію.
- HR проводить масову рекламну компанію.
- Ресурси компанії обмежені в часі.

Оперативність, масштабність, планування і організація процесу, професійна робота з великим масивом інформації – фактори, що забезпечують успіх реалізації проекту з масового рекрутменту.

Масовий рекрутмент персоналу складається з певних кроків:

- **Рекламна кампанія.** Професійна та ефективна PR-акція вимагає чіткого плану дій, знання основних каналів комунікацій, розуміння критеріїв підбору персоналу. Для початку необхідно визначити цільову аудиторію, серед якої буде організовано пошук нових працівників, її характеристики. Розуміння поведінки цільової аудиторії визначає перелік засобів масової інформації та канали комунікації. Цілком можливо, що HR-менеджеру можуть знадобитися додаткові ресурси та активності для створення позитивного іміджу підприємства. Визначаємо початок і тривалість рекламної кампанії, встановлюємо вимоги до претендентів, їх особистісних і професійних характеристик.

- **Генерування і обробка потоку претендентів.** Даний крок зазвичай виявляється найбільш трудомістким, оскільки на відміну від «точкового» набору, масовий рекрутмент персоналу передбачає роботу з десятками і навіть сотнями претендентів. Результат треба отримати в чітко визначений термін. На даному етапі важливо приділяти пильну увагу якості вхідного потоку, що легко регулюється під час роботи з цільовою аудиторією. Інформування аудиторії про відкриті вакансії варто побудувати таким чином, щоб потік вхідного контакту був рівномірно розподілений у часі.
- **Проведення загальних презентацій.** Якщо на одну вакансію відгукується велика кількість кандидатів, то ефективніше запрошувати їх на першу співбесіду малими групами. Такі презентації стають своєрідним продовженням рекламної кампанії, і роботодавець може додатково розповісти про цілі та завдання, історію розвитку підприємства, умови праці, провести екскурсію. Загальні презентації для претендентів на роботу – це можливість отримати відповіді на свої запитання.
- **Анкетування і персональна співбесіда.** Цей крок призначений для претендентів, яких влаштовують запропоновані умови праці і вони переходять на наступний крок. Саме тут слід використати анкетування, тестування, тренінги та ділові ігри для кандидатів. Так, анкетування допоможе швидко і легко порівняти ключові навички претендентів, а тестування оцінити їх здібності. Ці методики зручні в умовах обмеженого часу на масовий підбір персоналу. В масовому рекрутменті на персональну співбесіду з претендентом відводиться 15-20 хвилин - як правило, час призначено для кінцевого збору даних, перевірки необхідної для працевлаштування інформації та роз'яснення уточнюючих питань.
- **Навчання та адаптація.** Це заключний крок. Кандидати повинні адаптуватись у компанію, ознайомитись з чинними правилами, регламентами і стандартами роботи.

Процес масового рекрутменту можна відобразити наступною схемою.

Процес	Етап 1			Етап 2	Етап 3		Етап 4
	планування	аналіз роботи	специфікація посади, ключові критерії відбору	рекламна компанія	перший список претендентів	відбір, прийняття рішення	адаптація
Особливість процесу	Планування це визначення часових рамок і потрібних ресурсів	Аналіз робіт допомагає визначити вимоги до посади До аналізу роботи потрібно залучати менеджера, який відповідає за людину на вакантну посаду	Ключові критерії повинні бути викладені зрозумілою мовою	Важливо Враховувати особливість зовнішнього ринку праці, вимірювати швидкість найму, ROI	Якщо зовнішній ринок праці не може забезпечити кандидатів із потрібними ЗВН, необхідно забезпечити навчання	Важливо забезпечити зворотнім зв'язком претендентів, яким було відмовлено у роботі	

Активності	План найму встановлення, часових обмежень Узгодження із планом роботи інших працівників, залучених до цього проекту	Вивчення завдань, ЗВН, необхідних для виконання ролі Пріоритезація важливих завдань/ЗВН Визначення способів оцінки ЗВН	Встановлення ключових критеріїв відбору Розробка опису посади	Визначення характеристик ЦА Підбір каналів комунікації Створення повідомлення Визначення географії	Використання стандартної корпоративної Анкети кандидата Створення бази даних претендентів	Персональна співбесіда Використання методів оцінки відповідно до потреби Визначення кандидатів, які відповідають критеріям відбору	Представлення в команді Встановлення спільних очікувань Забезпечення зворотного зв'язку від новачка
Інструменти	План закриття вакансії	Анкета аналізу роботи	Специфікація посади	Карта рекрутменту			
Період	День 1	День 2	День 3	Тиждень 1-4	Тиждень 5		Тиждень 7-8



9.1. ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДРОЗДІЛУ

Аналіз руху робочої сили виробничого підрозділу, стан зовнішнього ринку праці дає розуміння необхідного обсягу найму: назви посад та їх чисельність. План виробництва продукції визначає чіткі дати виходу працівників на роботу.

Таблиця. План закриття вакансій для виробничого підрозділу

Назва посади	Чисельність, осіб	Дата закриття вакансії	Вид рекрутингу
майстер виробничої групи	3	01/07/2017	внутрішній
оператор швейного устаткування:	34	01/08/2017	зовнішній
· нова виробнича група № 8	28	постійно	зовнішній
· заміщення поточної вакансії			
контролер готової продукції	3	01/08/2017	внутрішній

9.2. АНАЛІЗ РОБОТИ, КРИТЕРІЇ ВІДБОРУ ТА ОЦІНКИ

Процес аналізу роботи був здійснений за схемою:

Процес	Активність
Крок 1. Зрозуміти завдання	Створити список завдань, що виконуються під час роботи Спостереження або опитування експертів цієї роботи, Використання O*NET
Крок 2. Зрозуміти роботу	Створити список ЗВН для цієї роки через спостереження або опитування експертів роботи Попросити експертів встановити пріоритети завдань роботи і ЗВН для ефективної роботи
Крок 3. Визначити критерії відбору і спосіб прийняття рішення	Створити прості та зрозумілі критерії відбору Вибрати або створити техніка відбору, щоб визначити ключові критерії відбору

Проведений аналіз робіт (Додатку 2 Анкета аналізу робіт) дав можливість зрозуміти ключові вимоги до кандидатів та критерії їх оцінки. До даного аналізу були залучений управлінській склад виробничого підрозділу.

Таблиця. Специфікація посади Оператор швейного устаткування

Назва компанії:	«10Cover»	
Підрозділ:	Виробничий підрозділ	
Назва посади:	Оператор швейного устаткування	
	<i>Вимоги</i>	<i>Спосіб оцінки</i>
Кваліфікація	кваліфікований робітник молодший спеціаліст	документ про освіту анкети кандидата
Досвід	від 1 року бажано робота зі швейним обладнанням	
Знання та вміння		
Особисті якості	уважність, акуратність, стресостійкість, доброзичливість. робота в команді, задовільний стан здоров'я	анкета кандидата співбесіда медичний огляд тести
Мотивація та очікування	стабільність, вчитися	бажання анкета кандидата співбесіда

Таблиця. Специфікація посади Контролер швейної дільниці

Назва компанії:	«10Cover»	
Підрозділ:	Виробничий підрозділ	
Назва посади:	Майстер виробничої лінії	
	<i>Вимоги</i>	<i>Спосіб оцінки</i>
Кваліфікація	молодший спеціаліст бакалавр	документ про освіту анкети кандидата
Досвід	1 рік досвіду оператора швейного устаткування (швейна машина, спаювана машина, машина ULS)	
Знання та вміння	читання інструкцій виготовлення моделей виробу, правил операцій та виробу, до операції готового виробу	інструкцій моделей з'єднання виробу, вимог виконання пошиття майстра дільниці, начальника зміни
Особисті якості	уважність, акуратність, стресостійкість, доброзичливість. робота в команді, задовільний стан здоров'я	
Мотивація та очікування	стабільність, вчитися, розвиток	бажання анкети кандидата співбесіда

Таблиця. Специфікація посади Майстер виробничої групи (технолог)

Назва компанії:	«10Cover»	
Підрозділ:	Виробничий підрозділ	
Назва посади:	Майстер виробничої групи	
	<i>Вимоги</i>	<i>Спосіб оцінки</i>
Кваліфікація	молодший спеціаліст бакалавр	документ про освіту анкети кандидата
Досвід	2 роки досвіду оператора швейного устаткування (швейна машина, спаювана машина, машина ULS)	
Знання та вміння	швейне устаткування, модельний ряд, інструкції виготовлення моделей виробу, політики якості, планування роботи лінії, організувати роботу людей	анкета кандидата співбесіда медичний огляд рекомендації начальника зміни
Особисті якості	увага до деталей, акуратність, організаційні, на результат	лідерські, орієнтація
Мотивація та очікування	стабільність, вчитися, розвиток	бажання анкета кандидата співбесіда

9.3. ПЛАНУВАННЯ, ПРОВЕДЕННЯ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ КАНДИДАТІВ

- **Хто?** Підприємство «10Cover»

На даний момент «10Cover» виконує роль покупця на ринку праці. Створення ціннісної пропозиції роботодавця посилює виконання даної ролі та здатність залучити якісних претендентів. Для розробки пропозиції для працівників проведено опитування серед працівників виробничого підрозділу (Додаток 4. Опитування «Характеристики підприємства «10Cover» як роботодавця»).

В результаті ідентифіковані цінності роботодавця, які комунікуються в середні підприємства, а також для розробки рекламної компанії:

- ✓ ***стабільність, гарантії, впевненість***

- підприємство зі шведськими інвестиціями
- працює в Коломиї з 2005 року
- трудові відносини з працівниками будує відповідно до КЗпП України
- конкурента заробітна плата, що забезпечує рівень життя

- ✓ ***навчання, розвиток, вдосконалення***

- опанування нової професії
- перекваліфікація
- кар'єрний розвиток

- ✓ ***майбутнє***

- сильна команда
- кращі умови праці

Також, вирішено зробити ряд публікацій в місцевих засобах масової інформації для популяризації не тільки роботи на «10Cover», а і самого підприємства.

В оголошеннях про роботу додали не тільки ціннісні відмінності підприємства, а фото працівника, що вирізняє його серед інших.

- **Кого?** Цільова аудиторія претендентів на роботу Оператора швейного устаткування, її основні характеристики

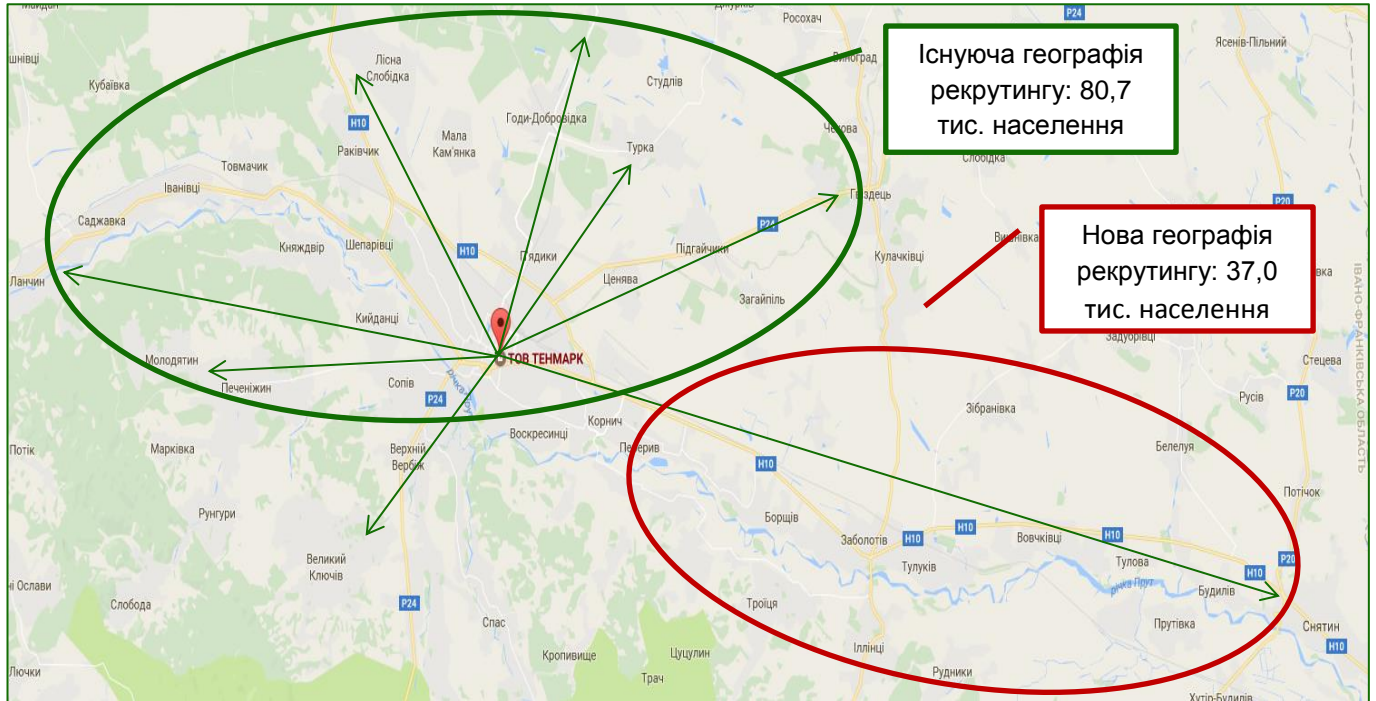


стать	переважно жіноча
вік	23 +
сімейний стан	одружена, дитина віком від 3 років
сфера інтересів	шиття, вишивка, кулінарія, виховання дітей
місце проживання	прилегли до м. Коломия села (радіус 25 км)

Відповідно до характеристик ЦА використовують наступні канали комунікації : публікація оголошень в рубриці «Пропоную роботу», оголошення в транспорті, на дошках оголошень, розповсюдження листівок в Центрах зайнятості, залучення працівників до процесу найму, робота з навчальними закладами.

- Де? Географічна мапа рекрутменту

Складена географічна мапа рекрутменту дає розуміння, в яких населених пунктах доцільно вести пошук кандидатів, а також в якій місцевості вже вичерпано ресурс



МОЖЛИВИХ КАНДИДАТІВ.

Таблиця. Географічна мапа рекрутменту: потенціал розвитку, станом на 01/05/2019 р.

№ з/п	маршрут	к-сть населених пунктів	к-сть працівників в	к-сть населення	площа	густина населення
1	Коломия - Снятин	20	12	37 014	207,062	179
2	Коломия - Ковалівка	5	6	11 679	69,29	169
3	Коломия - Кіршіїв	6	15	10 083	112,565	90
4	Коломия - Гвіздець	8	28	10 687	59,282	180
5	Коломия - Рунгури	5	28	13 279	106,826	124
6	Коломия - Турка	5	28	7 893	81,41	97
7	Коломия - Ланчин	6	31	17 965	123,991	145
8	Коломия - Велика Кам'янка	5	35	9 136	72,71	126

Географічна мапа рекрутменту, де зведено кількість населених пунктів, працівників і населення, показує: потрібно розширити географію джерел потенційних працівників: в даному випадку Снятинський напрямок може забезпечити попит у ресурсах.

Отже, для забезпечення потоку кандидатів варто їх пошук проводити у східному та південному напрямках від м. Коломия.

9.4. РЕКОМЕНДАЦІЙНА ПРОГРАМА «10COVER» – ПІДПРИЄМСТВО ДЛЯ ТЕБЕ І ДЛЯ ТВОЇХ ДРУЗІВ!»

Залучення нових працівників за рекомендацією вже працюючих залишається найбільш перспективним і економічно ефективним засобом рекрутменту. Відповідно до кращих практик найму “за рекомендацією” утримує перше місце серед успішного залучення нового персоналу для більшості компаній.

Оскільки з моменту виміру рівня лояльності були проведені певні заходи, а саме збільшений розмір заробітною плати і покращуються умови праці, прийнято рішення запустити рекомендаційну програму ««10Cover» – компанія для тебе і твого друга!»

«10Cover» фінансово заохочує працівників рекомендувати кандидатів на відкриті вакансії. У разі працевлаштування рекомендованої особи, працівник, що рекомендував, отримує грошовий бонус. HR-менеджер раз на тиждень оновлює актуальність відкритих вакансій, а також оголошує трійку лідерів за кількістю рекомендованих працівників. Грошова винагорода виплачується за результатами трьох місяців роботи новачка. Усі працівники «10COVER» беруть участь в програмі бонусних виплат за рекомендацією, проте винагорода не виплачується менеджеру з персоналу та керівному складу підприємства.



«Тенмарк» заохочує працівників рекомендувати кандидатів на відкриті вакансії у компанії.
У разі працевлаштування рекомендованої особи, працівник, який рекомендував, отримує грошовий бонус у розмірі 500 грн.
Грошовий бонус виплачується через 3 місяці роботи нового працівника.
Усе працівники «Тенмарк» у беруть участь у бонусній програмі

Для ефективності даної програми також було проведено навчання для майстрів виробничої групи, щоб ознайомити їх з правилами участі, правилами нарахування винагороди, а також розвинути навички ведення презентації ідеї працевлаштування

на підприємстві. Кожен майстер виробничої групи провів нараду із своєю командою, щоб донести інформацію про початок і правила роботи цієї програми.

9.5. ІТ-РІШЕННЯ ДЛЯ АДМІНІСТРУВАННЯ РЕКРУТМЕНТУ

«10Cover» використовує програму «1С: підприємство» для ведення автоматизованого обліку персоналу, також вже готові рішення даного програмного забезпечення дозволяють адмініструвати процес рекрутменту і виміряти наступні показники:

- база даних зовнішнього кадрового резерву для кожної посади підприємства,
- відображення статусу етапів робочого циклу: кандидат – працівник в.т.,
- розрахунок кількості резервістів на кожну посаду,
- обрахунок витрат на різні джерела залучення,
- тривалість закриття вакансій,
- кількість звільнених і тих, хто не пройшли випробувальний термін, їх % до загальної кількості працевлаштованих.

9.6. ПРОВЕДЕННЯ ВІДБОРУ І СПІВБЕСІДИ

Кращі практики стверджують, що співбесіда і додаткові оцінки на етапі відбору – це 27% успішного найму якісного кандидата. Співбесіда – це найбільш поширена техніка відбору. Звичайно, це може бути дорого, забирати багато часу, проте не слід зменшувати її цінність.

В результаті проведеного аналізу праці розроблено корпоративну анкету кандидата (Додаток 5) відповідно до визначених ключових критеріїв оцінки, структуровано план співбесіди.

Як додаткові техніки оцінки запроваджено тести (Додаток 6) для визначення рівня уваги та визначення арифметичних здібностей претендентів на посади оператор швейного устаткування, контролер швейної дільниці.

Оскільки ефективність та якість виконуваної роботи лінійного працівника виробничого підрозділу «10Cover» значно залежить від фізичного стану і здоров'я

самого працівника, прийнято рішення щодо обов'язкового проходження медичного огляду претендентами на роботу.

Прийняття рішення про працевлаштування кандидата ґрунтується на фактах, що були отримані в результаті цього етапу.

9.7. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУПРОВОДУ ТА АДАПТАЦІЇ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ

Адаптація новоприйнятих працівників важлива, оскільки це процес соціалізації в компанії, він полегшує інтеграцію новачка в колектив. Ефективна адаптація це інвестиції в працівників, яка підтримує моральний дух і продуктивності. Дослідження впливу адаптації новачків на результат рекрутменту, стверджує, що добре організована адаптація на 18% підвищує його ефективність.

На даний момент адаптаційний програма включати в себе:

- проведення ввідного інструктажу
- отримання зворотного зв'язку від працівника і його керівника

9.8.ПЛАН-ГРАФІК РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ З МАСОВОГО РЕКРУТМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ «10COVER»:

Активності проекту	Початок	Кінець
Етап 1 Підготовчий	03/04/19	28/05/19
Планування необхідної чисельності працівників відповідно до затвердженого штатного розкладу підприємства		
Визначення необхідних ресурсів для реалізації проекту (час, працівники)		
Аналізу робіт		
Написання опису робіт, посадової інструкції		
Планування рекламної кампанії: - аналіз зовнішнього ринку праці		

<ul style="list-style-type: none"> - проведення опитування працівників - визначення ЦА, каналів комунікації - розробка оголошення - друк рекламних матеріалів 		
Доопрацювання функціоналу 1-С для адміністрування рекрутменту		
Формування бюджету проекту, критерії оцінки		
Етап 2 Рекламна кампанія	29/05/19	31/07/19
Етап 3 Відбір кандидатів <ul style="list-style-type: none"> - проведення співбесід - тестування 	24/07/19	28/07/19
Етап 4 Адаптація базове навчання новачків	31/07/19	31/08/19

9.9 БЮДЖЕТУВАННЯ ПРОЕКТУ, МЕТРИКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

Відповідно до запланованих заходів сформовано бюджет проекту, який дає можливість зрозуміти вартість проекту, а також розрахувати показники, що характеризують ефективність цих інвестицій.

Якість процесу найму в результаті реалізації даного проекту можна оцінити наступним чином:

ROI найму = ((дохід від нових працівників – загальні витрати проекту)/усі витрати на проекту*100%

ROI показує реальну рентабельність бізнес-рішення, тому зазвичай виражається у відсотках.

стаття витрат проекту	кількість	ціна, грн	підсумок, грн
прямі витрати			
газета ЗР-інфо (4 виходи)	2	2 715,00	5 430,00

газета Вітрина Коломиї (4 виходи)	2	960,00	1 920,00
газета Дзеркало Коломиї (4 виходи)	1	2 700,00	2 700,00
розповсюдження листівок	10 000	2,00	20 000,00
оголошення в маршрутному таксі (15 маршрутів)	8	2 250,00	18 000,00
ярмарки вакансії в прилеглих селах	5	540,00	2 700,00
брендова палатка	1	2 780,00	2 780,00
акція Приведи друга	15	500,00	7 500,00
оголошення на рахунках за електроенергію	4	4 640,00	18 560,00
друг пост-матеріалів: листівки, оголошення А4	1	3 700,00	3 700,00
послуги медичного огляду	65	25,00	1 625,00
непрямі витрати			
адміністрування проекту	1	15 000,00	15 000,00
витрати на кадровий облік	1	4 750,00	4 750,00
загальні витрати, грн			104 665,00
кількість кандидатів (швидкість найму 10 кандидатів:1 працівник)			650
витрати на 1 кандидата, грн			161,02
кількість працевлаштованих, осіб			65
витрати на 1 працевлаштованого, грн			1 610,23

Дохід на 1 працівника виробничого підрозділу, грн/люд	14 216,67
ROI, %	782,90

Оскільки, значення ROI перевищує 100%, то прибутковість проекту доведена.

Для вимірювання результативності проекту використано такі додаткові метрики:

- статистика відгуків на оголошення як кількість заповнених анкет, показник дає можливість зрозуміти масштабність проекту, якого розміру має бути вхідний потік претендентів, щоб в результаті отримати 65 працевлаштованих. Розрахунок витрат бюджету проекту ґрунтується на припущення, що 10 кандидатів дає 1 працівника.
- аналіз ефективності каналів залучення кандидатів як кількість кандидатів на кожен канал комунікації. На даний момент друковані засоби масової інформації – це 60%, канал «рекомендував друг» - 25%, інше – 15%.
- воронка найму: співвідношення кількості претендентів до кількості працевлаштованих.
- аналіз ефективність програми «10Cover» - компанія для тебе і твоїх друзів» як співвідношення кількості працевлаштованих за допомогою цієї програми до загальної кількості працевлаштованих. Ріст кількості кандидатів, що прийшли за допомогою каналу «рекомендував друг», вказує на доцільність запровадження програми.

ВИСНОВКИ, РЕКОМЕНДАЦІЇ, ПОДАЛЬШІ КРОКИ

HR-менеджер, який успішно виконує роль бізнес-партнера для компанії, розуміє виробництво (стратегічні, фінансові, технологічні можливості компанії), володіє методиками управління персоналу (формування штату, розвиток системи оцінки ефективності, винагороди, організаційного планування, комунікації), здатен впровадити зміни в компанії. Саме на цих принципах ґрунтувалася розробка та реалізація проекту з масового рекрутменту виробничого персоналу.

Представлений проект наочно демонструє доцільне поєднання розуміння і аналізу роботи підприємства, процесу створення працівником цінності для клієнта, розрахунку вартості працевлаштування одного працівника, що забезпечує високу ефективність досягнення результату діяльності підприємства, в цілому, що спонукає іноземних партнерів – клієнтів в подальшому збільшувати обсяги замовлень, і позитивно впливає на зміцнення репутації підприємства «10Cover» як роботодавця на ринку праці.

Підписання договору про співпрацю з державним навчальним закладом забезпечить кваліфікованими кадрами не тільки підприємство “10Cover”, але й надасть поштовх подальшому розвитку бізнес- середовища міста та регіону.

Визначений бюджет проекту дозволяє оцінити ефективність використання коштів відповідно до медіа-плану, відслідковувати результативність каналів комунікації та завчасно корегувати витрати більш ефективних та збиткових каналів комунікації.

Введення додаткових HR-метрик забезпечує чутливе реагування на виклики сучасного ринку праці, що зменшує показник плинності кадрів на підприємстві, формує лояльність працівників до роботодавця та місця проживання в цілому. Аналіз показників HR-метрик в режимі реального часу забезпечує вчасне корегування плану активностей проекту як реакцію на успіх або незначний успіх проведеної рекламної кампанії.

Імплементация ІТ-рішення дозволяє використовувати інноваційні підходи адміністрування рекрутменту персоналу. В подальшому це прискорить обробку отриманої інформації, ведення розрахунків, прогнозування тенденцій зміни структурного складу людського ресурсу підприємства, зекономить час на оформлення трудових відносин.

Успіх масового рекрутменту залежить від спланованої рекламної кампанії і репутації підприємства. Не слід обмежуватися рамками даного проекту - і варто продовжувати роботу над підтримкою репутації підприємства. Для цього потрібно визначити мету існування підприємства, цінностей, які рухають та надихають працівників на наступні етапи розвитку і зростання.

При масовому рекрутменті персоналу формується новий колектив. Як правило, «новобранці» не знають усіх тонкощів роботи, не вміють працювати з відповідним обладнанням, не знайомі з прийнятими у колективі правилами поведінки. Новому персоналу потрібне навчання, стажування і допомога в адаптації на новому місці праці для якнайскоршої імплементації в колектив успішних та високо-ефективних працівників, змоги якнайшвидшого виходу на планові показники продуктивності праці тощо . Від цього залежить результат оплати праці та, зокрема, кількість кандидатів, що зрештою, залишаться працювати і будуть виконувати свою роботу кваліфіковано і якісно. Наступним проектом HR буде відкриття Школи швейної майстерності, для підготовки фахівців для потреб підприємства.

Внутрішній кадровий резерв потрібно формувати та планомірно розвивати для забезпечення сталої потреби в кваліфікованих працівників середньої ланки управління виробничим підрозділом. Виключно внутрішній рекрутинг буде ефективним для формування списку кандидатів на вакансії: контролер швейної дільниці, майстер виробничої групи.

Загальмувати показник плинності персоналу, відповідно до проведеного дослідження рівня лояльності працівників підприємства, можливо. Для цього слід покращити умови праці: зробити ремонт їдальні і забезпечити гарячим харчуванням працівників; налагодити комфортну цілорічну температуру у виробничих приміщеннях та підняти престиж робітничої професії в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Баскина Т. Техніки успішного рекрутменту - М .: Альпіна Бізнес Букс, 2008.
2. Майкл Амстронг, Практика управління персоналом, 2008.
3. Джінжар Саймон Аналіз даних за допомогою Excel, 2004.
4. Берк К., Кейри П. - Аналіз даних за допомогою MICROSOFT EXCEL, 2005.
5. Дослідження «Найкращий роботодавець», компанія EY
6. Річард Оуен, Лаура Брукс, Сервіс, який приносить прибуток. Практичний посібник зі створення системи NPS, 2015
7. Стаття «Як створювати контент, який розтопить серця кандидатів»
8. Andy Headworth, Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy Paperback – May 28, 2015
9. Lou Adler, Hire with your head : using performance-based hiring to build great teams —3rd ed.
10. Erik Van Vulpen 17 Recruiting Metrics You Should Know About

ДОДАТОК 1. РОЗРАХУНОК ІНДЕКСУ ENPS

Індекс **eNPS** або **employee Net Promoter Score** - це індекс чистої лояльності персоналу, який дозволяє оцінити їх рівень задоволеністю компанією. Іншими словами, чи задоволені працівники роботою у компанії і налаштовані на спільний розвиток або ж розчаровані співпрацею і готові перейти до іншого роботодавця, як тільки на ринку з'явиться більш вигідна пропозиція.

Започаткував методу Фредерік Райхельд, який вперше анонсував метод в статті *The One Number You Need to Grow*, опублікованій в журналі *Harvard Business Review* в грудні 2003 року. У 2006 році він випустив книгу під назвою: *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. У ній він продовжив свої міркування на тему лояльності, прибутковості і зростання компанії.

Як проводиться розрахунок індексу eNPS?

Дослідження задоволеності колективу базується на виявленні відповідей на два питання. Перше - «З якою ймовірністю ви порекомендуєте роботу в компанії своїм друзів або знайомих?». Друге - «Яка основна причина такої оцінки?». Після проведення опитування проводиться аналіз отриманих результатів і умовно розподіляє працівників компанії на три групи:

Промоутери -працівники, які дали оцінку 9 або 10. Тобто працівники, які лояльні до компанії, діють в її інтересах і готові порекомендувати її своїм друзям.

Нейтрали -працівники, які поставили оцінку 7 або 8. Тобто ті, хто не налаштований рекомендувати її своїм друзям або знайомим. Нейтралами найчастіше є пасивні працівники, в принципі готові поміняти компанію.

Критики -працівники, які поставили оцінку в інтервалі від 1 до 6. Тобто ті, які розчаровані роботою в компанії, знаходяться в активному пошуку альтернативного варіанту і ніколи не будуть рекомендувати її своїм друзям.

Показник eNPS - це різниця між процентним співвідношенням Промоутерів і Критиків. Відповідно, чим більше працівників є промоутером, тим міцніше

«фундамент» вашої компанії і тим більше у неї передумов до активного росту і розвитку.

Індекс eNPS дозволяє об'єктивно оцінити, наскільки компанія готова до активного розвитку і росту в той чи інший момент свого існування.

Регулярне вимірювання рівня eNPS дає розуміння настрою всередині колективу, дозволяє оцінити стабільність компанії і працівників, задоволеність працівників політикою компанії, рівнем оплати, соціальним пакетом і т.д.

Аналіз індексу eNPS сприяє якісній побудови культури взаємин всередині компанії, організації чіткої структури колективу і розробці стратегії розвитку персоналу.

ДОДАТОК 2. ШАБЛОН ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ РОБІТ

Назва роботи:				
Підпорядковується:		Підрозділ:		
Опис роботи:				
К-сть робочих годин на тиждень:	Графік роботи:			
Основні обов'язки і відповідальність:			Очікуваний результат:	
1				
2				
3				
4				
5				
	Знання, Вміння та Навички, необхідні для виконання роботи:	Необхідні	Бажані	Спосіб їх оцінки:
1				
2				
3				
4				
5				
Досвід				
Освіта				

Вимоги до фізичного стану виконавця	
Яка найскладніша частина у виконанні роботи?	
Інші коментарі	

Додаток 3 Результат дослідження ЕУ «Загальногалузовий огляд заробітних плат та компенсацій – 2018»

Дослідження ЕУ "Найкращий роботодавець" серед кандидатів з досвідом роботи - 2018

Стать

- Чоловік
- Жінка

Покоління

- Покоління X
- Покоління Y

Досвід роботи

- 1. Від 2 до 5 років
- 2. Понад 5 до 10 років
- 3. Понад 10 до 20 років
- 4. Понад 20 років

Регіон

- Захід
- Київ
- Північ та Центр

Рівень посади

- 1. Старше керівництво
- 2. Керівники середньої ланки
- 3. Професійна ланка
- 4. Допоміжна діяльність

Топ-10 факторів привабливості роботодавців



Топ-5 характеристик ідеального керівника



Топ-5 джерел інформації про роботодавців



Топ-5 причин пошуку нової роботи



Топ-5 складнощів при пошуку роботи



Переїзд з метою працевлаштування в межах України



Переїзд з метою працевлаштування за кордон



Топ-5 причин переїзду з метою працевлаштування за кордон



ДОДАТОК 4. ОПИТУВАННЯ «ХАРАКТЕРИСТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

«10COVER» ЯК РОБОТОДАВЦЯ

Мета: Визначити характеристики підприємства «10Cover» як роботодавця.

1. Чи саме підприємство «10Cover» вирізняється серед інших працедавців?
Наведіть 3-5 аргументи?
2. Чим саме Ви вважає підприємство «10Cover» унікальним?
3. Що Ви як працівник цінуєте найбільше, працюючи тут?
4. На Вашу думку, чому працівники продовжують працювати на підприємстві «10Cover»?
5. На Вашу думку, чому працівники звільняються з підприємства «10Cover»?
6. Чому потенційні працівники цікавляться підприємством «10Cover»?
7. Які фактори здаються їм більш привабливими, а які менш?
8. Які фактори здаються їм менш привабливими як для працівників підприємства «10Cover»?

Для підприємства «10Cover» важлива і цінна Ваша думка!

ДОДАТОК 5. АНКЕТА КАНДИДАТА

таб. №

--	--	--	--	--

АНКЕТА КАНДИДАТА

Посада, на яку претендує

кандидат _____

1. Особисті дані:

Прізвище _____ Ім'я _____

По батькові _____

Дата народження (число, місяць, рік) _____

Паспортні дані: серія _____ номер _____ дата видачі _____

ким виданий

Адреса реєстрації, індекс (прописка) _____

Адреса фактичного проживання _____

Телефон: дом. _____ моб. _____

Сімейний стан: одружений (а) _____ неодружений (а) _____ розлучений (а) _____

вдівець (вдова) _____

Кількість та вік дітей _____

Чоловік / Дружина: ПІБ: _____

Телефон: дом. _____ моб. _____

Чи притягалися Ви до кримінальної відповідальності? так _____ ні _____

Чи Ви є військовозобов'язаним? так _____ ні _____

2. Освіта:

Освітньо-кваліфікаційні рівні:

кваліфікований робітник _____ молодший спеціаліст _____ бакалавр _____

спеціаліст _____ магістр _____

Період навчання	Назва навчального закладу	Спеціальність
з _____ р. до _____ р.		
з _____ р. до _____ р.		

Рівень володіння Англійської мови:

не володію _____ читаю _____ читаю та розумію _____ розмовляю _____

вільно володію _____

Рівень володіння Персональним комп'ютером :

не володію _____ володію, яким ПЗ _____

3. Досвід роботи:

Чи працюєте Ви на даний момент? ні _____ так _____

Який розмір заробітної плати був на попередній роботі? _____

Опишіть Ваші місця роботи, починаючи з останнього

Назва підприємства	Посада	Період роботи	Причина звільнення

4. Стан здоров'я:

Чи є у Вас протипоказання до будь-яких видів робіт?

ні _____ так _____ детально _____

Чи є у Вас важкі хвороби або фізичні вади, групи інвалідності, залежність від алкоголю і наркотичних засобів?

ні _____ так _____ детально _____

Чи є судимість? ні _____ так _____

5. Додаткова інформація:

Звідки Ви дізналися про роботу?

газета _____ телебачення _____ радіо _____ центр зайнятості _____ знайомі,
друзі _____ інше _____

Коли Ви готові розпочати роботу? _____

Персональні дані, вказані Вами в анкеті, обробляються і зберігаються у відділі кадрів ТОВ «10Cover».

Підписуючи цю анкету, Я надаю згоду на обробку персональних даних, зазначених Вами особисто у цій анкеті.

ВСЯ ІНФОРМАЦІЯ Є КОНФІДЕНЦІЙНОЮ, ВАШІ ПЕРСОНАЛЬНІ ДАНІ НЕ БУДУТЬ ПЕРЕДАНІ ТРЕТІМ ОСОБАМ.

Мені відомо, що надання неправдивої інформації в анкеті є підставою для відмови в працевлаштуванні.

Достовірність наведеної вище підтверджую

Дата заповнення анкети « ____ » _____ 20 ____ р. Підпис

Коментар

Дата	Дія	Результат

Додаток 6. Тести для відбору операторів швейного устаткування

Тест на рівень концентрації уваги

Прізвище _____

Ім'я, По-
батькові _____

Вік _____

Дата _____

1. У цьому тесті зашифровано 25 слова. Ви маєте 2 хвилини, щоб знайти ці слова. Знайдені слова потрібно підкреслити.

бсонцевтргщоцрайонзгучновинахєьгчяфактуекекзаментроч
ягшгцкпрокуроргурстабюетеоріяентсджебьамхокейтрсіци
фцуйгзхтелевізорсолджщзхюэлгцьбапам'ятьшогхеюжпждргщ
хэнздсприйняттяйцукенгшщзхівафиапролдблюбовавфірпл
ослдспектаклячсмільбюжюерадістьвуфцпеждлорпкнародш
лджьхешщгієнакуифйшрепортажеждорлафивюєфьконкурс
йфячицувскапрособистістьзхжъєюдщгложэпрплаваннядтлж
єзбьтрдщшжнпркивкомедіяшлджкуйфвідчайниейфоячвтлдже
хьфтасенлабораторіягщдщнруцтргшщтлросновазщдерке
нтаопругвсмтрпсихіатріябплмстчьйсмтзацеїагнтехт

25	
----	--

2. Розв'яжіть приклади. Обведіть правильну відповідь. На виконання завдання надається 5 хвилин.

5x(15-10) a, 30 b, 35 c, 25 d, 31 e, 40

42/(20-13) a, 42 b, 46 c, 6 d, 19 e, 43

9x4+16 a, 50 b, 42 c, 52 d, 56 e, 29

13-8+22 a, 43 b, 32 c, 21 d, 28 e, 27

72+34-7 a, 98 b, 100 c, 45 d, 99 e, 113

7x7-11 a, 60 b, 38 c, 39 d, 50 e, 25

34+90-13 a, 134 b, 110 c, 109 d, 111 e, 125

192-33-19

a, 137

b, 221

c, 223

d, 139

e, 140

(8x9)-(7x7)

a, 17

b, 20

c, 23

d, 31

e, 16

9x4+31

a, 67

b, 72

c, 76

d, 36

e, 44

10 6	
------	--