

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Роман Олександр Георгійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАЙМУ СПЕЦІАЛІСТІВ СФЕРИ ОФЛАЙН РИТЕЙЛУ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ

Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Курилова Наталія Михайлівна,
викладач

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук



М. О. Мельничук

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 20.06.2024 р. № 12

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент



Т. М. Болотова

Нормоконтролер,
викладач



Н. О. Резенкіна

Науковий керівник,
викладач



Н. М. Курилова

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

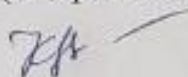
Здобувач



О. Г. Роман

Підсумкова оцінка: 90 А (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Н. М. Курилова

Державний торговельно-економічний університет
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»,

здобувачу групи МТ-20 Роман Олександр Георгійовичу

1. Тема роботи: Формування системи найму спеціалістів сфери офлайн ритейлу на основі моделі компетенцій

Тему затверджено наказом директора від 30.10.2023 р. № 185-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 21.06.2024 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	20.05-21.05.2024
Розділ 1 Теоретичні аспекти процедури найму фахівців сфери офлайн ритейлу	22.05–26.05.2024
Розділ 2 Організаційно-кадровий аудит ТОВ «Слобідський край»	27.05–29.05.2024
Розділ 3 Оптимізація системи найму спеціалістів сфери офлайн ритейлу на основі моделі компетенцій	30.05–02.06.2024
Висновки	03.06–04.06.2024
Список використаних джерел	05.06.2024
Подання завершеної роботи керівнику	06.06–07.06.2024
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	08.06–09.06.2024
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	10.06–11.06.2024
Нормоконтроль	12.06–14.06.2024
Отримання допуску до захисту у завідувача циклової комісії	17.06–20.06.2024

4. Методичні вказівки щодо виконання

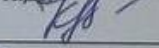
В першому розділі необхідно розкрити сутність системи найму персоналу підприємства; розглянути технології найму персоналу на основі моделі компетенцій.

В другому розділі необхідно надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Слобідський край»; провести аудит системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край».

В третьому розділі здійснити пошук шляхів оптимізації системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій; провести розрахунки витрат за проектом оптимізації системи найму фахівців з продажу для ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій.

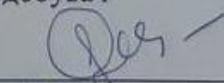
Завдання видав

Науковий керівник,
викладач


Н. М. Курилова
«20» 05 2024 р.

Завдання отримав

Здобувач


О. Г. Роман
«20» 05 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 35 с., 8 рис., 16 табл., 34 джерела.

Об'єкт дослідження – система найму фахівців сфери офлайн ритейлу.

Предметом дослідження виступають підходи щодо найму фахівців сфери офлайн ритейлу на основі моделі компетенції.

Підприємство, на базі якого проводилось дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Слобідський край», м. Харків.

Мета роботи – розробка проєкту оптимізації системи найму фахівців сфери офлайн ритейлу на основі моделі компетенцій.

Методи дослідження – аналітичний метод, економіко-статистичні, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в у покращенні показників функціонування підприємства за рахунок впровадження проєкту по вдосконаленню системи найму фахівців з продажів на ТОВ «Слобідський край».

Розкрито сутність системи найму персоналу підприємства; розглянуто технології найму персоналу на основі моделі компетенцій. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Слобідський край»; проведено аудит системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край». Здійснено пошук шляхів оптимізації системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій; проведено розрахунки витрат за проєктом оптимізації системи найму фахівців з продажу для ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій.

ПЕРСОНАЛ, ПРОЦЕДУРА НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ, СИСТЕМА НАЙМУ, КОМПЕТЕНЦІЇ, МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦІЙ, ОФЛАЙН РИТЕЙЛ.

ABSTRACT

Qualification work: 35 pages, 8 figures, 16 tables, 34 sources.

The object of the study is the system of hiring specialists in the field of offline retail.

The subject of the study are approaches to hiring specialists in the field of offline retail based on the competency model.

The enterprise on the basis of which the research was conducted is the limited liability company «Slobidsky kray», Kharkiv.

The purpose of the work is to develop a project to optimize the system of hiring sales specialists.

Research methods – analytical, economic-statistical, comparative analysis, graphic.

The practical significance of the qualification work lies in the improvement of the company's performance indicators due to the implementation of the project to improve the system of hiring sales specialists at «Slobidsky kray» LLC.

The essence of the company's personnel recruitment system is disclosed; personnel hiring technologies based on the competency model are considered. The organizational and economic characteristics of «Slobidsky kray» LLC are provided; an audit of the recruitment system of sales specialists of «Slobidsky kray» LLC was carried out. The search for ways to optimize the system of hiring sales specialists of «Slobidsky kray» LLC was carried out based on the competency model; cost calculations were carried out for the project of optimizing the system of hiring sales specialists for «Slobidsky kray» LLC based on the competency model.

STAFF, STAFF HIRING PROCEDURE, HIRING SYSTEM, COMPETENCIES, COMPETENCE MODEL, OFFLINE RETAIL.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні аспекти процедури найму фахівців сфери офлайн ритейлу.....	9
1.1 Сутність системи найму персоналу підприємства.....	9
1.2 Технології найму персоналу на основі моделі компетенцій.....	11
Розділ 2 Організаційно-кадровий аудит ТОВ «Слобідський край».....	16
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Слобідський край».....	16
2.2 Аудит системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край».....	21
Розділ 3 Оптимізація системи найму спеціалістів сфери офлайн ритейлу на основі моделі компетенцій.....	24
3.1 Пошук шляхів оптимізації системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій.....	24
3.2 Розрахунок витрат за проектом оптимізації системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій.....	32
Висновок.....	35
Список використаних джерел.....	39
Додатки	
Додаток А Результати аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Слобідський край».....	43
Додаток Б Результати аналізу бізнес-процесів найму персоналу ТОВ «Слобідський край».....	45
Додаток В Модернізований бізнес-процес найму фахівців з продажу.....	46
Додаток Г Карта компетенцій менеджера з продажу.....	47
Додаток Д Оцінка ризиків проекту по оптимізації системи найму фахівців з продажу.....	48
Додаток Ж Витрати проекту оптимізації системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край».....	49

ВСТУП

Фундаментом конкурентоспроможності будь-якої організації є її персонал, а міцність цього фундаменту визначається компетентністю, мотивованістю працівників, і їх здатністю до саморозвитку. Тому ефективність управління людськими ресурсами компанії визначається сукупністю знань керівництва про потенційні можливості своїх співробітників, що актуалізує потребу у постійному оцінюванні персоналу по різних напрямкам. В сучасних умовах функціонування багато великих і середніх підприємств впроваджує в свою діяльність систему найму персоналу на основі компетенцій (компетентнісний підхід). Такий підхід допомагає знайти потрібного кандидата на потрібну посаду або просто провести оцінку відповідності співробітника займаній посаді, на основі «компетенцій» – набору якостей, умінь і навичок. Компетентнісний підхід дозволяє точно встановити параметри для заміщення будь-якої посади кандидатом, для підвищення ефективної праці персоналу.

Компетентнісний підхід застосовується у всіх аспектах оцінки персоналу, підбору до перенавчання чи підвищення кваліфікації. Головна складова цього підходу заключається в сукупній оцінці знань, умінь та навичок, якими вміє користуватися співробітник при виконанні своїх функціональних обов'язків.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка проекту оптимізації системи найму фахівців сфери офлайн ритейлу на основі моделі компетенцій.

Для досягнення поставленої мети дослідження, в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність системи найму персоналу підприємства;
- розглянути технології найму персоналу на основі моделі компетенцій;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Слобідський край»;
- провести аудит системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край»;
- здійснити пошук шляхів оптимізації системи найму фахівців з продажу

ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій;

– провести розрахунки витрат за проектом оптимізації системи найму фахівців з продажу для ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій.

Об'єктом дослідження є система найму фахівців сфери офлайн ритейлу.

Предметом дослідження виступають підходи щодо найму фахівців сфери офлайн ритейлу на основі моделі компетенцій.

Підприємство, на базі якого проводилось дослідження – товариство з обмеженою відповідальністю «Слобідський край», м. Харків.

Питання, пов'язані з підбором і наймом персоналу, знайшли відображення у працях таких українських та іноземних науковців як: Г. Десслер, Д. Купер, К. Кінан, М. Хаммер, А. Робертсон, Бізюкова І. В, Дорохова Д. А., Єгоршин А. П., Карташов С. А., Магалецький К. А., Нікольський Є. М., Орлова Л. А., Дафт Р. Л., Магура Г. І., Самигін С. І., Назарова Г. В.

У процесі дослідження використано наступні методи: аналітичний метод, економіко-статистичні, порівняльного аналізу, графічний.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в покращенні показників функціонування підприємства за рахунок впровадження проекту по вдосконаленню системи найму фахівців з продажів на ТОВ «Слобідський край».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕДУРИ НАЙМУ ФАХІВЦІВ СФЕРИ ОФЛАЙН РИТЕЙЛУ

1.1 Сутність системи найму персоналу підприємства

Підбір і найм персоналу – одна з основних обов'язків HR-менеджерів або рекрутерів. Правильний вибір кандидата допомагає збільшити продуктивність і прибуток компанії, підвищити лояльність співробітників. Неправильний вибір загрожує великою плінністю кадрів.

Система підбору і найму персоналу на підприємстві являє собою низку процедур, організованих в чіткому порядку і проведених в кілька етапів: моніторинг кадрової ситуації та своєчасне визначення потреби в нових кадрах; пошук кандидатів на вакантні місця; первинний аналіз відомостей і резюме; попереднє інтерв'ювання кандидатів по телефону; співбесіда зі здобувачами; відбір найбільш підходящих кандидатів і передача резюме керівнику; співбесіда з кандидатами, що проводиться керівником; прийняття остаточного рішення; найм претендента [1, 2].

Джерела пошуку нових співробітників можна розділити на дві основні групи: внутрішні та зовнішні [3, 4]. Внутрішні джерела являють собою заходи щодо підбору персоналу на вакантне місце з числа співробітників організації. Зовнішні – це джерела підбору персоналу серед кандидатів, які не мають трудових відносин з підприємством.

При наймі персоналу важливу роль відіграє обраний тип співбесіди для певної вакансії. Виходячи з вакансії, на яку претендує кандидат, рекомендується вибрати відповідний тип співбесіди. В залежності від цілі, співбесіда буває відсіювальною, відбірною, серійною, фінальною [5-7].

Відсіювальна співбесіда, часто представляє собою попередню розмову з претендентом, за підсумками якого лише деякі проходять на наступний етап.

Співбесіда по відбору – найдокладніша і найглибша співбесіда з усіх, на

якій оцінюється кваліфікація претендента, досвід роботи, його можливості, мотивація та цілі.

Серійна співбесіда представляє собою серію різнотипних співбесід з різними керівниками, рекрутерами і фахівцями профільного відділу для максимально всебічного вивчення кандидата.

В залежності від структури поведінки розрізняють наступні типи співбесід [8-10]:

- біографічна співбесіда будується навколо фактів з життя претендента, його досвіду роботи;
- ситуаційне інтерв'ю – претенденту пропонується для вирішення кілька проблем, завдань із практики. Даний вид співбесіди дозволяє найточніше визначити здібності претендента на вирішення певних типів завдань, але дає мало інформації про його аналітичні можливості;
- стресова співбесіда застосовується для перевірки стресостійкості претендента та його схильності до конфліктів;
- комбінована співбесіда представляє собою інтерв'ю, при якому відбувається поступовий перехід від питань, що стосуються профпридатності, до абстрактних, що зачіпають особистісні якості претендента;
- вільна або неструктурована співбесіда більше нагадує світську розмову, в якій рекрутер грає роль ведучого. Для даного інтерв'ю намічаються основні теми, сама розмова будується вільно, дозволяючи максимально розкритися кандидату та розкрити свої якості;
- співбесіда по компетенціям будується на основі пропозиції кандидату проблемних ситуацій на вирішення. Цей вигляд співбесіди дозволяє кандидату показати свої професійні якості, а рекрутер може побачити, чи є у претендента здатність самостійно вирішувати проблеми, що раптово виникли.

В залежності від формату проведення бесіди з претендентом виділяють індивідуальну та колективну співбесіди.

Індивідуальна співбесіда – найбільш загальний тип, частіше всього який передбачає розмову інтерв'юєра і кандидата віч-на-віч. Така форма організації

допомагає встановити гарний контакт з претендентом, обговорити необхідні питання за невеликий проміжок часу. Однак тут можливі помилки в оцінці, пов'язані з суб'єктивізмом рекрутера [11].

Колективна (групова) співбесіда проводиться декількома інтерв'юєрами. У цьому випадку складно встановити зоровий контакт, створити приємну атмосферу розмови, тому цей вид інтерв'ю викликає більше складнощів у претендентів. Іноді саме перевірка того, як поведе себе претендент в напруженій обстановці, стає причиною проведення групової співбесіди [11].

Таким чином, грамотна організація найму персоналу в організації дає можливість підвищити якість та результативність роботи колективу в цілому, уникнути погіршення психологічного клімату і значних витрат, пов'язаних із залученням нової робочої сили, а також зберегти структуру кадрів, не перешкоджаючи притоку свіжих ідей і кар'єрному зростанню співробітників.

1.2 Технології найму персоналу на основі моделі компетенцій

Для створення зручної і дієвої системи набору персоналу в організацію необхідно вибрати ефективні методики, якими HR-фахівці будуть керуватися при пошуку, відборі і працевлаштування нових співробітників. На сьогоднішній день не існує однозначних рекомендацій по використанню тієї чи іншої технології підбору та оцінки персоналу – у кожному конкретному випадку менеджеру по персоналу необхідно самостійно визначати, які з них виявляться найефективнішими

Виділяють наступні технології підбору персоналу в організацію, які використовуються найчастіше: рекрутинг; скринінг; Executive search; HeadHunting [11-16].

Технологія рекрутингу використовується частіше всього в тих випадках, коли здійснюється підбір лінійних спеціалістів. У цьому випадку складається опис наявної вакансії, і зазначаються, при необхідності, додаткові вимоги до кандидатів. Оголошення з описом вакансії розміщується в ЗМІ, Інтернеті на

спеціалізованих сайтах [11-16].

До подібної недорогої технології підбору та відбору персоналу відноситься і скринінг. Він використовується в тих випадках, коли вимоги до кандидата та його здібностей невеликі – достатньо, щоб він відповідав деяким формальним критеріям. За цією технологією набирається молодший технічний персонал – водії, прибиральниці, секретарі, працівники господарської служби і бухгалтерії, ті, від кого не потрібно якихось особливих особистісних навичок [11-16].

Коли організації потрібні працівники рідкісних спеціальностей або фахівці на вищі посади, можна вдатися до такої технології підбору персоналу, як Executive search – прямий або цільовий пошук. У цьому у випадку з кандидатами розглядаються навіть ті фахівці, які не давали оголошення про пошук роботи, але відомості, про які є в базах даних кадрових агенцій [11-16].

Прийом та підбір персоналу за технологією HeadHunting проводиться також з залученням професійних консалтингових і кадрових агентів, а іноді з використанням особистих зв'язків та знайомств у тих випадках, коли підприємству потрібен конкретний спеціаліст. Використання даної технології припускає високий професіоналізм рекрутера, оскільки він має провести переговори, і часто неодноразово, з метою переконати кандидата у необхідності змінити місце роботи [11-16].

Говорити про ефективну роботу рекрутера можна, коли найм персоналу в організації здійснюється з мінімальними витратами, ефективними результатами і у встановлені терміни. Щоб мінімізувати матеріальні витрати на пошук і працевлаштування нових працівників, не знижуючи при цьому вимоги до кандидатів та не змінюючи критерії відбору, роботодавець може організувати службу управління наймом. Її співробітники будуть аналізувати ефективність залучення і відбору кандидатів, а також стежити за дотриманням організаційно-правових норм при прийомі на роботу нових людей.

Зрозуміти, наскільки якісно здійснюється організація найму персоналу в організації, дозволяють наступні показники: рівень фінансових і

нематеріальних витрат на забезпечення пошуку і відбору кандидатів на заміщення вакантних посад; кількість виробничого браку і поломок обладнання по вині співробітників, які нещодавно прийняті на роботу; частка працівників, які так і не пройшли випробувальний термін; рівень плинності серед нещодавно працевлаштованих працівників [17-20].

Після підтвердження реальної потреби у нових працівниках формується конкретний перелік вимог до претендентів на існуючі чи майбутні вакансії. Це дозволить в майбутньому наймати на роботу виключно фахівців з потрібними діловими і організаційними властивостями.

Існують поняття компетентність і компетенція. Компетентність – це вміння виконувати свої функціональні обов'язки у відповідності з передбаченими посадою стандартами. Причому компетентність має на увазі демонстрацію умінь на ділі – в реальних робочих ситуаціях, а не тільки знання теорії або розуміння того, як це робиться. Здатність, необхідна для вирішення робітниками завдань і отримання необхідних результатів роботи, найчастіше визначається як компетентність [21].

Компетенції – комплекс необхідних характеристик (якостей) працівника, які він виявляє в реальній діяльності для успішного досягнення поставлених цілей в конкретних умовах. До компетенцій відносяться як знання та навички, так і особистісні характеристики: вроджені здібності, емоційні особливості і вольові установки [22]. Тобто компетентність можна ідентифікувати як навички HardSkills, а компетенції – як навички SoftSkills. Таким чином, ці поняття близькі і взаємопов'язані: щоб бути компетентним (вміти виконувати вимоги), треба мати компетенції, тобто мати необхідний набір ділових якостей [31].

У сфері підбору персоналу фахівці часто стикаються з тим, що не всі компанії мають розроблені моделі компетенцій. Наявність чітко описаних компетенцій значно спрощує пошук необхідних спеціалістів.

Працюючи над моделлю компетенцій, необхідно враховувати рівні розвитку компетенцій у співробітників. Ці відмінності повинні враховуватися в профілі компетенцій щодо різних груп посад. Профіль компетенцій – специфіка

моделі компетенцій, визначення рівня її прояву щодо даної посади [23-26].

Існуюча технологія створення компетенцій включає наступні етапи процесу найму персоналу в організацію (рисунок 1.1) [27-30]:

1. Формулювання стратегії і цілей організації. Для її визначення проводиться опитування «ключових» осіб організації (топ-менеджери, власники), які, як правило, визначають і стратегію, і фактори успіху організації на ринку, та ключові показники діяльності.

2. Виділення ключових завдань реалізується у вигляді розуміння поведінки співробітника, щоб визначити, чим може бути корисний працівник для організації, та працівників відповідно своїй посаді чи посаді, якою йому доведеться зайняти.

3. Визначення ефективної поведінки шляхом аналізу поведінки кращих працівників, особливо в критичних ситуаціях, опитування співробітників та клієнтів, якщо робота передбачає взаємодію з ними.

4. Виділення кластерів передбачає групування індикаторів. Це складна робота по зіставленню елементів моделі.

5. Створення шкали оцінки.

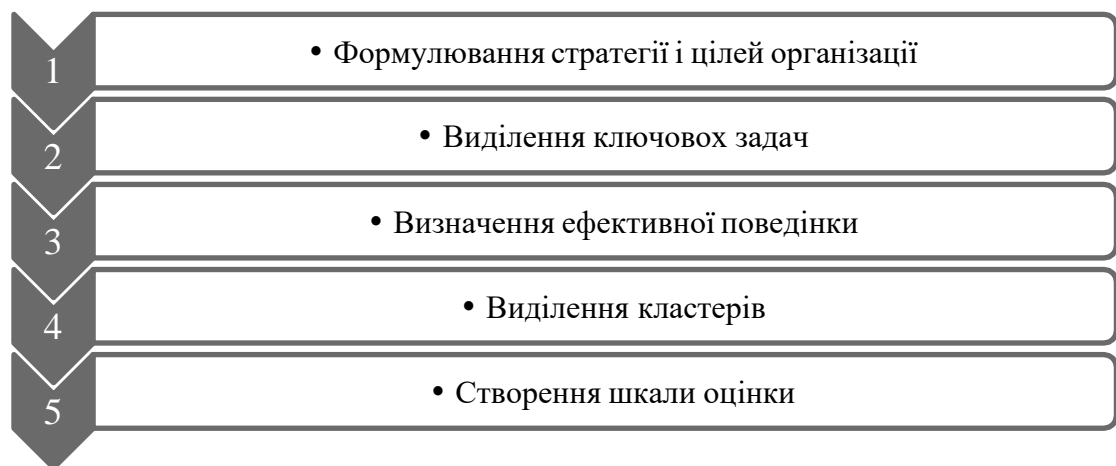


Рисунок 1.1 – Етапи технології створення компетенцій

Джерело: складено автором за [27-30]

Схематично переваги і недоліки компетентнісного підходу в

управлінні персоналом відображені на рисунку 1.2 [31-34].

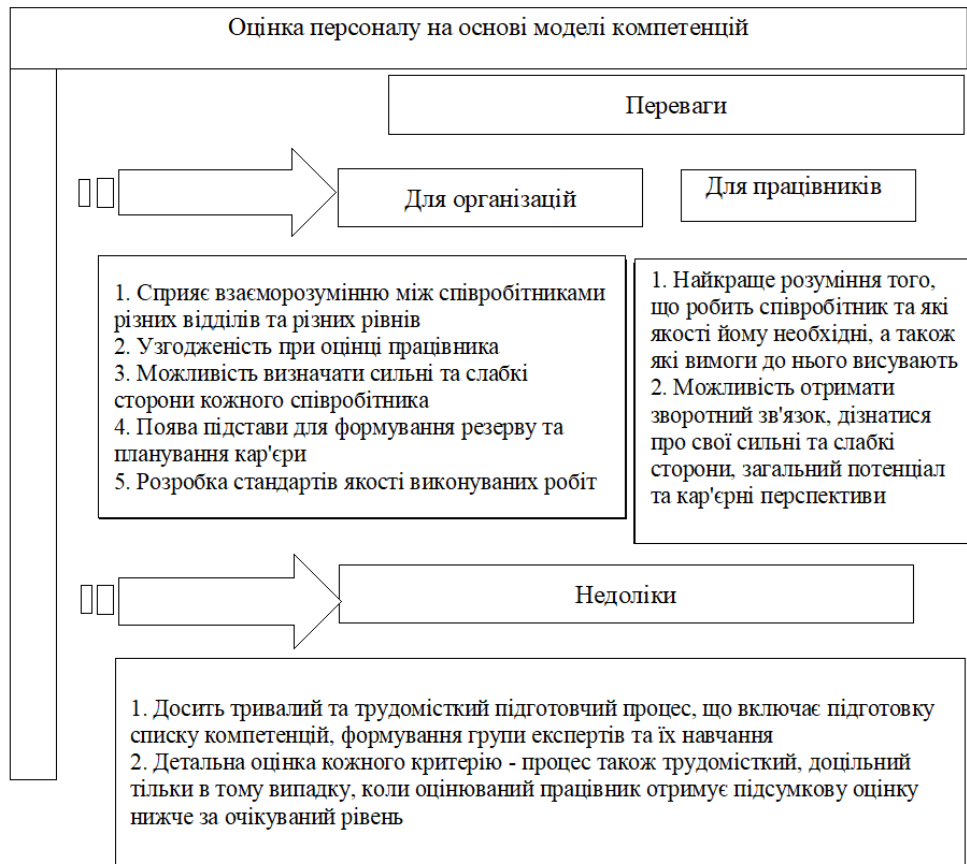


Рисунок 1.2 – Переваги та недоліки компетентнісного підходу в управлінні персоналом

Джерело: складено автором за [31-34]

Вивчення теоретичних аспектів кадрового управління з використанням компетенцій показало, що компетентнісний підхід, не дивлячись на інноваційний характер, має не тільки переваги, але й недоліки, які необхідно враховувати при розробці і впровадженні моделей компетенцій в систему управління персоналом. Таким чином, вдосконалення системи підбору персоналу на основі компетенцій дозволяє значно підвищити ефективність роботи організації та укомплектувати її кадровий склад висококваліфікованими фахівцями, здатними працювати з максимальною віддачею. Отже, компетентнісний підхід – відображення змін у роботі, професійному навчанні та освіті. Розвивати компетентнісний підхід на українському ринку необхідно для вирівнювання потреб на ринку праці та об'єднання освіти і навчання.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-КАДРОВИЙ АУДИТ ТОВ «СЛОБІДСЬКИЙ КРАЙ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Слобідський край»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Слобідський край» функціонує на ринку дуже давно. Фактична адреса організації: м. Харків, пл. Свободи, 5, Держпром, 1 під'їзд, 1 поверх. Основні види діяльності за КВЄД: видання газет, інші види видавничої діяльності, рекламні агентства, посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації. Газета «Слобідський край» виходить в світло один раз на тиждень. ТОВ «Слобідський край» – це україномовний регіональний медіабренд, до складу якого входить сучасний мультимедійний сайт і найстаріша газета Харкова і області.

Місією ТОВ «Слобідський край» є забезпечення актуальною інформацією та рекламою мешканців міста, оповіщення про те, що відбувається в місті, так само поширення реклами підприємств міста.

ТОВ «Слобідський край» надає широкий тираж, присутня висока якість обслуговування клієнтів та системний підхід до розвитку організації з обліком інтересів клієнтів, всіх категорій споживачів і співробітників [15]. Редакція газети зараз перебуває в стадії зрілості, оскільки газета є впізнаваною, має свій стиль, досить давно знаходиться на ринку ЗМІ в місті Харкові.

Організаційна структура управління організації лінійно-функціональна. У безпосередньому підпорядкуванні керівника ТОВ ТОВ «Слобідський край» знаходяться: головний бухгалтер, заступник по господарській частині, редактор, начальник відділу продажів, керівник відділу роботи з фізичними особами, керівник служби розсилки, менеджери з продажів.

Структура управління ТОВ «Слобідський край» представлена на рисунку 2.1.

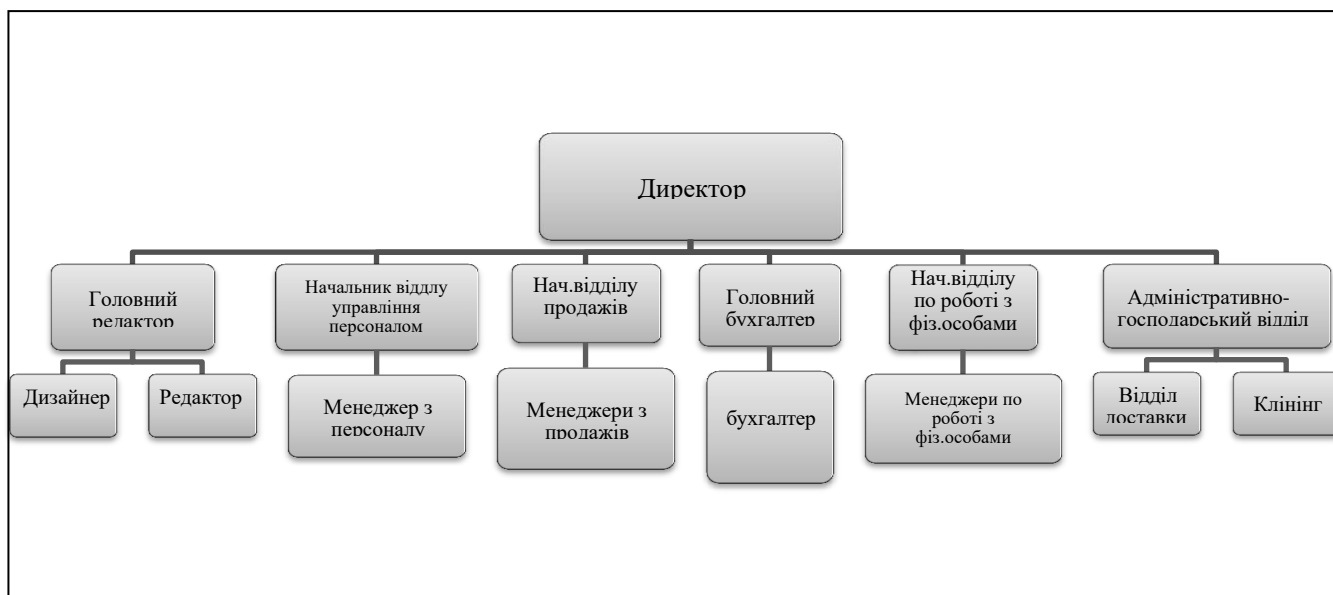


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Слобідський край»

Джерело: складено автором

У цілях кадрового аудиту було проведено моніторинг складу і структури персоналу редакції газети. Моніторинг здійснюється по наступним напрямам: вік працівників, освіта і трудовий стаж.

На сьогоднішній день кадровий склад ТОВ «Слобідський край» представлений 70 співробітниками. Керівні посади займають люди, які мають вищу освіту та достатній досвід роботи в комерційних структурах. В редакції газети працюють люди різних вікових груп від 20 до 65 років. Результати моніторингу трудових показників ТОВ «Слобідський край» за представлено в таблиці 2.1. З таблиці видно, що вікова структура за аналізований період практично не змінилася – знизилася лише питома вага групи працівників у віці від 50 до 65 років. Ця ж вікова група має найменшу питому вагу, а найбільшу – у віці від 30 до 40 років. На другому місці по значимості йде група працівників віком від 40 до 50 років, в основному її займає обслуговуючий персонал (кур'єри та прибиральники). Наведені дані, з однієї сторони, свідчать про сталість структури кадрів редакції, з іншої – менеджерам по персоналу необхідно звернути увагу на «омолодження» складу кадрів.

Таблиця 2.1 – Показники якісного складу і структури співробітників ТОВ «Слобідський край»

Показник	Чисельність працівників в 2022 р., чол.	Чисельність працівників в 2023 р., чол.	Питомавага, % 2022 р.	Питомавага, % 2023 р.
1. За віком, років:				
до 20	-	-	-	-
20-30	12	14	19,1	18
30-40	25	32	50	54
40-50	14	17	23,8	24
50-65	7	7	7,1	4
2. За рівнем освіти:				
середня	31	35	64,3	60
середня спеціальна	13	13	21,4	16
незавершена вища	5	8	2,4	6
вища	9	14	11,9	18
3. По трудовому стажу, років				
до 1	18	31	31	32
1 – 5	25	28	45,2	46
5 – 10	12	12	14,3	14
понад 10	10	9	9,5	8
Разом	66	70	100	100

Джерело: складено автором

Вищу освіту має здебільшого адміністративно-керуючий персонал, середню – спеціалісти, що дуже закономірно, оскільки рівень виконуваної роботи пред'являє свої вимоги до якості освіти співробітників. У структурі кадрів скоротилася частка робітників із середньою та середньо-спеціальною освітою в загальній чисельності на 9,7%. Це говорить про зміну вимог до якості та рівня знань співробітників. Що стосується структури персоналу з вищою і незакінченою вищою освітою, то на кінець 2023 р. її частка збільшилася майже на 10%. Планування навчання персоналу здебільшого спрямовано на внутрішньо-організаційне навчання, що дозволяє використовувати власні виробничі ресурси працюючих без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності, мотивації та самостійності працівника. Воно прискорює процес адаптації співробітника до зміни умов функціонування організації.

Показники по трудовому стажу залишилися практично без змін, що

говорить про відсутність зацікавленості до цього критерію як до обов'язкової умові при прийомі на роботу. Наявність трудового стажу пред'являється в основному до співробітників керівної ланки. Основна частка співробітників має трудовий досвід 1-5 років.

Далі необхідно розглянути систему розвитку персоналу у ТОВ «Слобідський край», для чого було проаналізовано процес внутрішнього руху персоналу, і фактори, що впливають на рух персоналу. Фактичний середній термін перебування на посаді працівника різних категорій представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фактичний середній термін перебування на посаді працівниками різних категорій в ТОВ «Слобідський край»

Група працівників	Середній термін перебування на посаді, років
Керівники	14
Фахівці	8
Інші службовці	2

Джерело: складено автором

За даними таблиці видно, що працівники достатньо довго перебувають на своїх посадах, що, поряд з достатньо високим оборотом по прийому, створює для нижчестоящих посад так званий «кар'єрний глухий кут», коли всі вакантні місця зайняті «старожилами», а для молодих спеціалістів відсутні перспективи зростання. Негативною ситуацією є те, що люди, які перебувають на керівних посадах, і досягли професіоналізму, не прагнуть далі вдосконалюватися і «рости», що є негативним моментом в організації.

Особливого значення для визначення проблем кадрової політики має аналіз плинності кадрів та її причин. У таблиці 2.3 представлені дані про рух працівників ТОВ «Слобідський край». З таблиці видно, що коефіцієнт плинності кадрів на кінець 2023 р. виріс на 53%. Висока плинність кадрів в редакції негативно віддзеркалюється на ефективності його роботи. Причинами плинності кадрів є недосконала система підбору і найму персоналу.

Таблиця 2.3 – Дані про рух персоналу ТОВ «Слобідський край»

Показник	Значення показника по рокам		
	2021	2022	2023
Чисельність персоналу на початку року, чол.	65	67	70
Прийняті на роботу, чол.	10	9	6
Вибули, чол.	10	6	12
Чисельність персоналу на кінець року, чол.	65	70	64
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	66	69	70
Коефіцієнт плинності кадрів, %	15	9	17

Джерело: складено автором

Далі, в роботі, доцільно проаналізувати економічні показники діяльності ТОВ «Слобідський край» за останні 3 роки. Результати аналізу представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Слобідський край»

Показники	Значення показників по рокам		
	2021	2022	2023
Виторг від реалізації, тис. грн.	2 413,4	2 754,3	2 598,8
Собівартість реалізованою продукції, тис. грн.	574,9	620,6	334,4
Собівартість, тис. грн.	574,9	620,6	334,4
Чиста прибуток, тис. грн.	841,4	881,9	992,9
Рентабельність продажів, %	37	40	47
Кредиторська заборгованість, грн.	33 108	33 790	26 834
Дебіторська заборгованість, грн.	24 721	2 206	95 451
Продуктивність праці, грн./чол.	2873	3279	3094
Рівень браку, %	10	11	9
Зношування основних коштів, %	20	20	20
Частка постійних клієнтів, %	64	69	78
Середня сума оформлення підписки, грн.	3220	3450	3600

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, за розглянутий період збільшилася рентабельність продажів. На тлі зниження собівартості, зріс валовий дохід, отже, і чистий прибуток має тенденцію зростання. На кінець 2023 р. зріс відсоток постійних клієнтів редакції, проте продуктивність праці впала на 5% порівняно з 2022 р., що говорить про зниженні ефективності діяльності менеджерів з продажів.

Для того щоб визначити можливості і загрози для підприємства з боку зовнішніх факторів, в роботі доречно провести STEP-аналіз. В таблиці А.1, додаток А, представлені результати проведення STEP-аналізу ТОВ «Слобідський край».

На основі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Слобідський край» можна виділити сильні, слабкі та нейтральні сторони організації. Сильні сторони організації: повна компетентність в ключових питаннях; гарне враження, що склалося про компанію у клієнтів та споживачів; вміння уникнути сильного тиску зі сторони конкурентів; великий досвід роботи на даному сегменті ринку. Нейтральні сторони: адекватні фінансові ресурси, добре опрацьована функціональна стратегія. Слабкі сторони: слабка корпоративна культура, обмежена кількість постійних клієнтів, великі затрати. Виходячи з вищевказаного можна сформулювати матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Слобідський край» (таблиця А.2, додаток А).

Аналіз ринкової ситуації показує, що конкуренти тримають ціни практично на колишньому рівні. Можливості підвищення цін в організації немає. Але і економічних проблем в діяльності ТОВ «Слобідський край» не спостерігається. В цілому спостерігається стабільність, і навіть збільшення прибутку від продажу. Але в організації існує проблема з підбором персоналу, тому що не має певної чіткої процедури по найму персоналу, яка в свою чергу впливає на економічні показники її діяльності.

2.2. Аудит системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край»

Дослідження кадрової стратегії ТОВ «Слобідський край» виявило проблему високої плинності кадрів, а саме менеджерів по продажам, що є наслідком неефективного кадрового управління. Далі необхідно проаналізувати систему найму спеціалістів з продажу у ТОВ «Слобідський край».

На рисунку 2.2 представлена існуюча підсистема найму персоналу ТОВ «Слобідський край».



Рисунок 2.2 – Існуюча система найму спеціалістів по продажам

Джерело: складено автором

Як видно з рисунку, система найму персоналу ТОВ «Слобідський край» не досконала, мета поставлено не чітко, завдання не відповідають поставленій меті. Технологія найму не містить моніторингу. Система найму має загальні критерії, неадаптовані під специфіку діяльності редакції. Необхідно розглянути бізнес процес підсистеми більше докладно і зробити висновки для подальшого вдосконалення найму персоналу (рисунок Б.1, додаток Б).

Підбір фахівців з продажів в редакції газети здійснюється в кілька етапів. При цьому менеджер з підбору персоналу взаємодіє як з керівником відділу продажів, так і з лінійними фахівцями по продажам:

1. Визначення потреби в персоналі – керівники підрозділів регулярно передають відомості про те, скільки їм потрібно людей, яких і коли. Аналіз потреби у кадрах виявляє найчастіше таку проблему, як висока плинність кадрів.

2. Пошук кандидатів – завдання менеджера з підбору персоналу.

Найчастіше джерелами підбору персоналу виступають зовнішні джерела: друковані видання та Інтернет-ресурси. Оголошення про вакансію розміщується у власних газетах, а також на сайті, на спеціалізованих сайтах. На цих ж сайтах проводиться пошук підходящих кандидатів по резюме.

3. Відбір кандидата включає в себе такі етапи як аналіз резюме керівником відповідного підрозділу і менеджером по персоналу; індивідуальну співбесіду з кандидатом; оцінку кандидатів і прийняття рішення про найм (або ні) на роботу претендента.

У ТОВ «Слобідський край» менеджери з продажу повинні мати наступні компетенції: комунікабельність; клієнтоорієнтованість; орієнтація на результат.

4. При позитивному висновку про прийом, співробітнику надається безкоштовне навчання та випробувальний термін протягом 3-х місяців. Після цього складається наказ про прийом на роботу, оформляються всі необхідні документи.

Таким чином, після проведеного аудиту системи найму фахівців в ТОВ «Слобідський край» було виявлено, що проблемою підбору спеціалістів з продажу є відсутність формулювання точних вимог до потенційних працівників. Аналіз роботи (2 етап технології найму персоналу) проводиться спеціалістом достатньо поверхнево. Необхідні компетенції спеціаліста по продажам не відбивають повного портрету ідеального менеджера з продажу. Для вдосконалення системи найму персоналу необхідна розробка моделі компетенції.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ НАЙМУ СПЕЦІАЛІСТІВ СФЕРИ ОФЛАЙН РИТЕЙЛУ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ КОМПЕТЕНЦІЙ

3.1 Пошук шляхів оптимізації системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій

Для вдосконалення системи найму фахівців по продажах ТОВ «Слобідський край» необхідно розробити і впровадити модель компетенцій. У якості інструменту управління персоналом модель компетенцій дає чітке і обґрунтоване визначення професійних і поведінкових вимог, які висувають до кандидата залежно від обраної посади. Модель дозволяє вибудовувати зв'язок між системою управління персоналом і стратегічними цілями організації шляхом визначення професійних і особистісних якостей менеджерів і спеціалістів, ключових компетенцій майбутнього організації.

Компетентнісний підхід сприяє формуванню корпоративної культури організації та досягнення загального бачення місії та цілей, як керівництвом, так і її співробітниками.

На рисунку 3.1 представлена модернізована система найму фахівців з продажів для ТОВ «Слобідський край».

Модель компетенцій лежить в основі системи роботи з персоналом:

- полегшується процедура найму персоналу – з'являється можливість зіставити характеристики кандидата з вимогами до посади;
- співробітникам дається чітке роз'яснення про вимоги, що пред'являються до них, про стандарти успішного виконання роботи;
- керівник отримує критерії для оцінки ефективності роботи підлеглих і, як наслідок, для оцінки відповідності персоналу завданням, що стоять перед організацією;
- забезпечення розвитку персоналу і планування кар'єри.

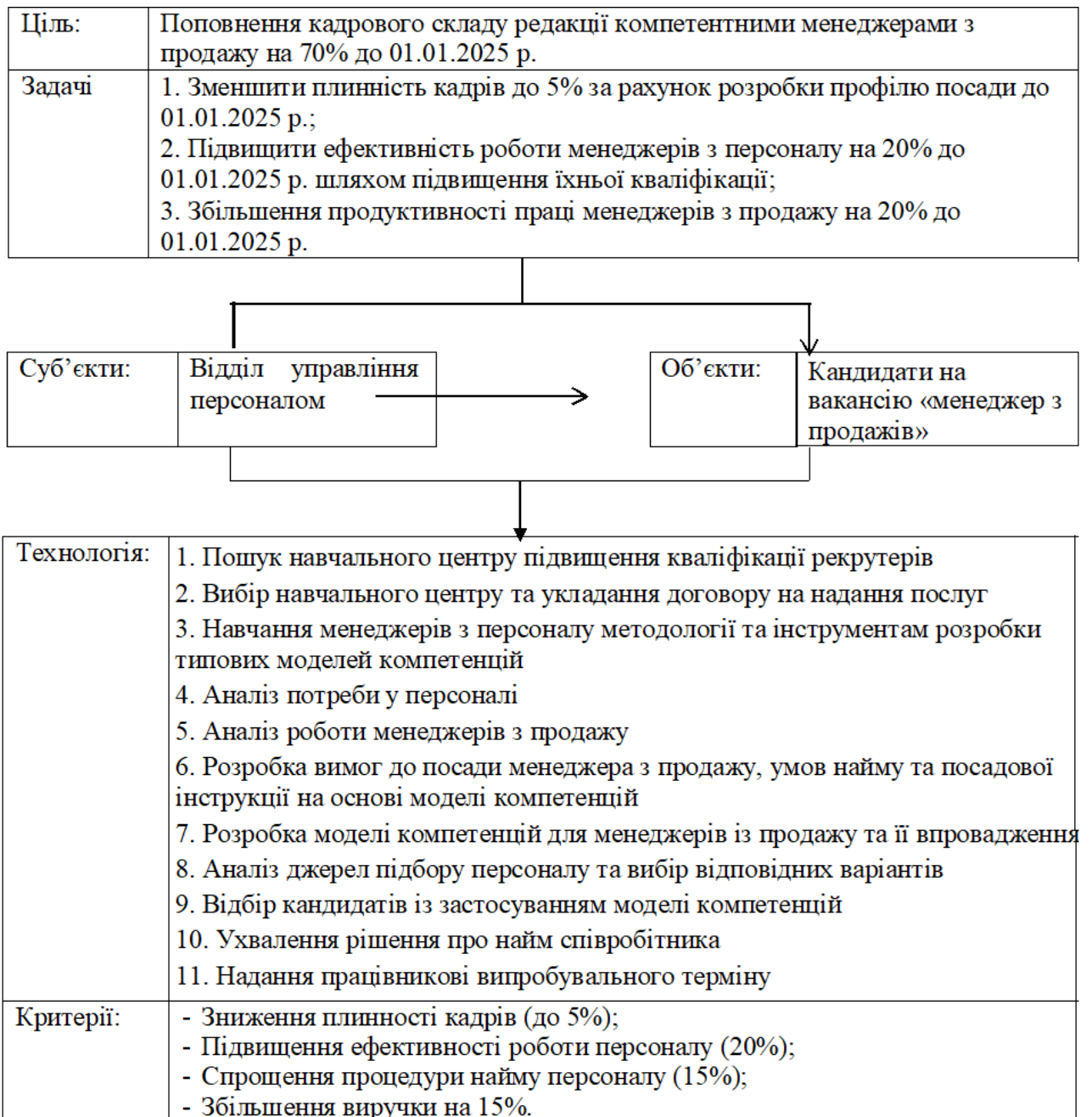


Рисунок 3.1 – Модернізована система найму персоналу для
ТОВ «Слобідський край»

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що використання моделі компетенцій дозволить скоротити плинність кадрів в ТОВ «Слобідський край», спростить процедуру найму персоналу і підвищити ефективність роботи співробітників. Наслідком цих змін виступить збільшення прибутку організації.

Далі необхідно розглянути модернізований бізнес процес найму

персоналу в ТОВ «Слобідський край» (рисунок В.1, додаток В). Як видно з рисунку, модернізований бізнес процес найму фахівців з продажу в ТОВ «Слобідський край» сформований на основі моделі компетенцій, передбачає встановлення профілю вимог до ідеального кандидата на підставі моделі компетенції.

На підставі вимог до кандидата, що ґрунтуються на моделі компетенцій, розробляється технологія проведення співбесіди. До неї включені такі інструменти як case-інтерв'ю; ділові ігри і співбесіда з відкритими питаннями.

Для підвищення кваліфікації персоналу пропонується укласти договір з агенцією комплексного розвитку бізнесу «GOLDEN STAFF», яка надає свої послуги он-лайн і оф-лайн. Вартість навчання становитиме 55 500 грн. за трьох співробітників. Тривалість навчання – 1 тиждень.

Планується навчання керівника відділу кадрів і двох менеджерів з продажу. У проєктну команду будуть входити співробітники, які пройшли навчання, які поділяться отриманим досвідом, а також інші працівники організації. Відповідальність за впровадження проєкту покладається на керівника відділу кадрів.

Схематично послідовність розробки моделі компетенцій показано на рисунку 3.2.

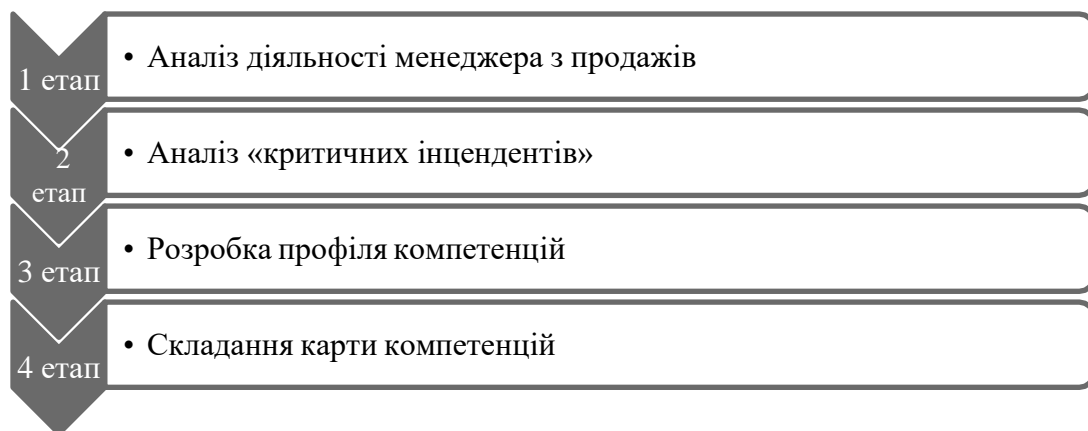


Рисунок 3.2 – Етапи розробки моделі компетенцій для ТОВ «Слобідський край»

Джерело: складено автором

На першому етапі для аналізу діяльності спеціаліста запрошуються ведучі спеціалісти апарату управління та обов'язково спеціаліст, для посади якого і розробляється список професійно важливих якостей. У ТОВ «Слобідський край» до складу експертної комісії розумно ввести наступних співробітників: провідного спеціаліста з кадрів, керівника відділу продажів і самого співробітника, для якого розробляється модель компетенцій – спеціаліста з продажів. Сенс полягає в тому, щоб виділити основні функції і операції, які виконує працівник. У даному випадку повинні бути такі функції як: пошук нових клієнтів, продаж послуг редакції, робота з дебіторською заборгованістю. Саме головне – не підходити на цьому етапі до аналізу формально.

На другому етапі, після того як будуть визначені ключові особливості діяльності, необхідно провести аналіз критичних інцидентів. Для цього потрібно перерахувати якнайбільше складних робочих ситуацій, з якими щодня стикається спеціаліст. Це можуть бути, наприклад, проблемні клієнти, які не хочуть йти на контакт або незадоволені клієнти тощо. Метод критичних інцидентів підходить тільки для існуючих посад, тому що ґрунтується на реальному досвіді. Для нових посад перелік компетенцій, складений таким чином, буде потребувати неодноразового коригування.

На третьому етапі, виходячи з отриманих даних на попередніх етапах, слід визначити якості, які знадобляться співробітнику для успішного виконання завдань на даній посаді і розробити профіль посади менеджера з продажів. Потрібно виявити ці якості за кожною функцією і по кожному критичному інциденту. Щоб фахівець із продажу міг успішно продавати продукт та розв'язувати конфліктні ситуації з клієнтами, він повинен володіти певними професійними та особистісними якостями.

Професійні якості, необхідні менеджера з продажів: поінформованість про організацію і її продукцію; знання потреб клієнта і ринку; володіння технологіями продажів і іншими необхідними для роботи навичками: самоорганізація, встановлення контакту з клієнтом, вміння вислухати, переконати, привести аргументи, навіяти, опрацювати заперечення; вміння

готуватися до переговорів, проводити презентації та переговори, вести документацію.

Особистісні якості: впевненість в собі; освіченість; самостійність в прийнятті рішень; комунікабельність; стресостійкість; енергійність; цілеспрямованість; самоконтроль; мотивація; гнучкість; винахідливість.

На цьому етапі слід ретельно проаналізувати складений список професійно важливих якостей і відсіяти близькі по значенням якості, поєднати схожі характеристики. Далі необхідно скласти модель компетенцій (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Модель компетенцій для менеджера з продажу ТОВ «Слобідський край»

Компетенції	Коментар
Професіоналізм	знання та застосування технології продажів, дотримання корпоративних стандартів та правил, здатність аналізувати свою діяльність та удосконалювати технології роботи
Орієнтація на результат	здатність домагатися результату, ставити високі цілі, знаходити і реалізовувати способи їх досягнення
Підприємливість	вміння знаходити і впроваджувати нестандартні ефективні рішення, гнучко і активно їх реалізовувати
Орієнтація на клієнта	вміння легко встановлювати контакт та налагоджувати стосунки, виявляти і задовольняти потреби клієнта, стежити за дотриманням його інтересів
Позитивний настрій	вміння створити внутрішній позитивний настрій на роботу, віра в успішність бренду і компанії, реалізовані в роботі з клієнтом
Комунікація і переконання	вміння ясно і чітко формулювати думки, аргументувати свою точку зору, надавати вплив на думки і дії інших
Прийняття рішень	вміння самостійно приймати рішення в складних ситуаціях, аналізувати наслідки і нести відповідальність за результат

Джерело: складено автором

На четвертому етапі рекомендується скласти спеціальний документ – картку компетенції. Це буде так званий портрет ідеального співробітника, в якому позначені вимоги до особистісних і професійних характеристик співробітника. Найкращі значущі професійні якості краще закріпити у посадовій інструкції співробітника. В якості прикладу, в кваліфікаційній роботі розроблений зразок такого документа (таблиця Г.1, додаток Г).

Карта компетенцій спеціаліста з продажу допоможе керівництву виявити

наявність чи відсутність тієї чи іншої характеристики у кандидата. При цьому, порівнюючи виразність кожної якості зі значимістю цією характеристики для кожного напрямку, можна визначити, в якому типі управління фахівець з продажів буде більш ефективний.

Для оцінки компетенцій в процесі аналізу виконання спеціалістом посадових обов'язків можна використовувати шкалу, представлену в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Шкала оцінки компетенцій фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край»

Оцінка, бал	Рівень	Характеристика
1	Початковий	Співробітник не має необхідних знань
2	Мінімальний	Використовує компетенцію у відповідь на встановлені в організації норми і правила. Кандидат застосовує компетенцію у всіх типових, знайомих ситуаціях, в більшості з них досягає мети. При виникненні нових, не типових ситуацій ефективність використання компетенції знижується
3	Середній	Самостійно використовує компетенцію, не потребує додаткового керівництва. Рівень володіння компетенцією дозволяє кандидату досягати цілі в більшості не типових і базових ситуаціях
4	Професіонал	Компетенції співробітника вищі за норму. Співробітник упевнено володіє навичками, здатний вирішувати нестандартні ситуації, допомагає колегам в трудовій діяльності

Джерело: складено автором

Далі слід проаналізувати ризики проєкту. Для кожного можливого ризику доцільно розробити заходи для того, щоб запобігти їх наступу. У таблиці Д.1, додаток Д, представлена оцінка ризиків проєкту по оптимізації системи найму фахівців з продажу на основі моделі компетенції.

Як видно з таблиці існують менше значущі і більше значущі ризики. Таким чином, найбільш небезпечним є ризик під номером 2, оскільки він має більш сильні наслідки та ймовірність настання. Для того щоб мінімізувати даний ризик необхідно виключити формування моделі компетенцій за допомогою аутсорсингу, оскільки такі компанії не точно проводять оцінку організації, її цілей та завдань. Краще всього навчити спеціаліста з найму

персоналу формуванню та редагуванню моделі компетенцій, котрий буде в свою чергу займатися як наймом співробітників на посаду менеджера з продажу, так і регулювати модель компетенцій для найму персоналу під завдання організації на даний період.

Далі необхідно сформулювати план заходів по впровадженню даного проєкту (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – План заходів по впровадженню проєкту

№	Найменування заходу	Терміни виконання	Учасники	Відповідальні особи
1	2	3	4	5
1	Підготовка до наради	01.07.2024 р.	керівник організації, керівник відділу кадрів, менеджери по персоналу	керівник організації
2	Проведення наради, щодо оптимізації системи найму на основі моделі компетенцій	01.07.2024 р.	керівник організації, керівник відділу кадрів, менеджери по персоналу	керівник організації керівник відділу кадрів
3	Створення проєктної команди	01.07.2024 р.	керівник відділу кадрів, менеджери по персоналу	керівник організації
4	Аналіз потреби в навчанні проєктної команди	01.07.2024 р.	керівник відділу кадрів	керівник відділу кадрів
5	Пошук і вибір способу навчання і навчального центру	01.07.2024 р.- 02.07.2024 р.	менеджер по персоналу	менеджер по персоналу
6	Заключення договору з навчальним центром на надання послуг	02.07.2024 р.- 03.08.2024 р.	керівник відділу кадрів	керівник відділу кадрів
7	Навчання проєктної команди	01.08.2024 р.- 07.08.2024 р.	керівник відділу кадрів, менеджер по персоналу	керівник відділу кадрів
8	Планування методів аналізу роботи	02.08.2024 р.- 02.08.2024 р.	керівник відділу кадрів, менеджер по персоналу	керівник відділу кадрів
9	Проведення аналізу зовнішнього середовища	03.08.2024 р.- 06.08.2024 р.	менеджер по персоналу	менеджер по персоналу
10	Проведення аналізу внутрішнього середовища	03.08.2024 р.- 06.08.2024 р.	менеджер по персоналу	менеджер по персоналу
11	Проведення аналізу роботи менеджера з продажів	03.08.2024 р.- 06.08.2024 р.	менеджер по персоналу менеджери з продажів	менеджер по персоналу
12	Виявлення ризиків використання моделі компетенцій та план їх мінімізації	03.08.2024 р.- 06.08.2024 р.	менеджер по персоналу	менеджер по персоналу

Закінчення таблиці 3.3

1	2	3	4	5
13	Аналіз отриманих даних	07.08.2024 р.- 09.08.2024 р.	керівник відділу кадрів	керівник відділу кадрів
14	Проведення наради щодо рекомендацій по розробці моделі компетенцій	10.08.2024 р.	керівник організації, керівник відділу кадрів, менеджери по персоналу	керівник відділу кадрів
15	Розробка моделі компетенцій	10.08.2024 р.- 20.08.2024 р.	керівник відділу кадрів, менеджер по персоналу	керівник відділу кадрів, менеджер по персоналу
16	Перевірка валідності проєкту	21.08.2024 р.- 23.08.2024 р.	менеджери по персоналу	керівник відділу кадрів
17	Тестовий режим проведення найму персоналу на основі моделі компетенцій	24.08.2024 р.- 02.09.2024 р.	керівник відділу кадрів, менеджери по персоналу	керівник відділу кадрів
18	Аналіз результатів тестування моделі компетенцій та внесення коригування	03.09.2024 р.- 05.09.2024 р.	керівник відділу кадрів, менеджери по персоналу	керівник відділу кадрів
18	Нарада щодо необхідності документального оформлення процесу найму персоналу на основі моделі компетенцій	06.09.2024 р.	керівник організації, керівник відділу кадрів, менеджери по персоналу	керівник відділу кадрів
19	Створення регламенту бізнес-процесу найму персоналу на основі моделі компетенцій	06.09.2024 р.- 08.09.2024 р.	менеджери по персоналу	керівник відділу кадрів
20	Підписання регламенту	09.09.2024 р.	керівник організації керівник відділу кадрів	керівник організації
21	Ознайомлення персоналу з регламентом та роз'яснення питань	09.09.2024 р.- 10.09.2024 р.	керівник відділу кадрів	керівник відділу кадрів
22	Запуск проєкту	11.09.2024 р.	керівник відділу кадрів менеджери по персоналу	керівник відділу кадрів

Джерело: складено автором

Таким чином, тривалість впровадження проєкту на підприємстві становитиме 1,5 місяця.

Після детального аналізу було виявлено такі переваги впровадження проєкту: скорочення часу на підбір персоналу; суттєве підвищення об'єктивності та ефективності процесу відбору кадрів; скорочення терміну адаптації нового співробітника і зниження витрат на перепідготовку та додаткове навчання; підвищення ефективності роботи відділу по підбору

персоналу; підвищення продуктивності праці за рахунок належного професіоналізму співробітників; зниження плинності кадрів; збільшення прибутку підприємства.

3.2 Розрахунок витрат за проектом оптимізації системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій

Після проведеного аудиту системи найму фахівців з продажів ТОВ «Слобідський край» і розробки проекту по її оптимізації шляхом впровадження моделі компетенцій необхідно розрахувати витрати по проекту.

У розрахунок вартості проекту будуть включені кошторис і бюджет по інвестиційним і експлуатаційним витрат. Після всіх розрахунків буде складений генеральний бюджет проекту.

У таблиці Ж.1, додаток Ж, подано інвестиційні витрати проекту. Пропонується доплачувати проектній команді за виконання етапів впровадження проекту 50% заробітної плати.

Таким чином, інвестиційні витрати проекту складуть 84491 грн. Найбільш витратна стаття – навчання проектної команди. Далі необхідно скласти бюджет інвестиційних витрат (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Бюджет інвестиційних витрат проекту

Заходи	Період			Разом, грн.
	липень 2024 р.	серпень 2024 р.	вересень 2024 р.	
1	2	3	4	5
Підготовка до наради	780			780
Проведення наради	1 463			1 463
Створення проектної команди	390			390
Навчання проектної команди		55 500		55 500
Проведення аналізу зовнішнього середовища		2080		2080
Проведення аналізу внутрішнього середовища		2080		2080
Проведення аналізу роботи менеджера з продажів		2080		2080
Аналіз отриманих даних		2 340		2 340
Проведення наради щодо рекомендацій по розробці моделі компетенцій		390		

Закінчення таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Розробка моделі компетенцій		13 000		13 000
Перевірка валідності проєкту		2 340		2 340
Нарада щодо необхідності документального оформлення процесу найму персоналу на основі моделі компетенцій			390	390
Створення регламенту			1 560	1 560
Запуск проєкту			98	98
Разом	2 633	80 298	1 560	84 491

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці найвитратніша стаття інвестиційних витрат – навчання персоналу моделі компетенції. Далі складається кошторис експлуатаційних витрат проєкту (таблиця Ж.2, додаток Ж).

Таким чином, експлуатаційні витрати проєкту склали 19663 грн. Найбільш витратним заходом стало тестування системи найму на основі моделі компетенцій через свою трудомісткість і тривалість. Далі необхідно скласти бюджет експлуатаційних витрат (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Бюджет експлуатаційних витрат

Заходи	Період			Разом, грн.
	липень 2024 р.	серпень 2024 р.	вересень 2024 р.	
Аналіз потреби в навчанні проєктної команди	195			195
Пошук і вибір способу навчання та навчального центру		325		325
Укладання договору з навчальним центром на надання послуг		683		683
Планування методів аналізу роботи		1 300		1 300
Тестовий режим проведення найму персоналу на основі моделі компетенцій		10 400	2 600	13 000
Аналіз результатів тестування моделі компетенцій і внесення коригування			2 600	2 600
Підписання регламенту			780	780
Ознайомлення персоналу з регламентом, і роз'яснення виникаючих питань			780	780
Разом	195	12 708	5 980	19 663

Джерело: складено автором

На підставі бюджету експлуатаційних витрат, можна зробити висновок

про те, що найбільш витратним місяцем є серпень 2024 р., так як на цей період припадають витрати на тестове проведення процесу найму менеджера з продажів на основі моделі компетенцій. Цей процес є достатньо трудомістким і тривалим, так як необхідно зробити підбір персоналу з нуля, при цьому усі етапи повинні проводитися дуже ретельно.

У таблиці 3.6 представлено генеральний бюджет проєкту оптимізації системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій.

Таблиця 3.6 – Генеральний бюджет проєкту оптимізації системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій

Місяць реалізації	Сума інвестиційних витрат, грн.	Сума експлуатаційних витрат, грн.	Підсумкова сума, грн.
Липень 2024 р.	2633	195	2828
Серпень 2024 р.	79 420	12 708	92 128
Вересень 2024 р.	1 560	5 980	7 540
Разом	84 491	19 663	104 154

Джерело: складено автором

З таблиці можна зробити висновок про те, що інвестиційні витрати перевищують експлуатаційні. Пояснюється це витратами на навчання проєктної команди. Усього на проєкт передбачається витратити 104 154 грн.

ВИСНОВКИ

1. Розглянуто теоретичні аспекти системи найму і підбору персоналу на основі моделі компетенцій. З'ясовано, що система найму і підбору персоналу в організації представляє собою ряд процедур, організованих у чіткому порядку та проведених у декілька етапів: моніторинг кадрової ситуації та своєчасне визначення потреби в нових кадри; пошук кандидатів на вакантні місця; первинний аналіз відомостей і резюме; попереднє інтерв'ювання кандидатів по телефону; співбесіда зі здобувачами; відбір найбільш підходящих кандидатів та передача їх резюме керівнику; співбесіда з кандидатами, що проводиться керівником; прийняття остаточного рішення; найм претендента.

2. Вивчення теоретичних аспектів кадрового управління з використанням компетенцій показало, що компетентнісний підхід, не дивлячись на інноваційний характер, має не тільки переваги, але й недоліки, які необхідно враховувати при розробці і впровадженні моделей компетенцій в систему управління персоналом. Таким чином, вдосконалення системи підбору персоналу на основі компетенцій дозволяє значно підвищити ефективність роботи організації та укомплектувати її кадровий склад висококваліфікованими фахівцями, здатними працювати з максимальною віддачею. Отже, компетентнісний підхід – відображення змін у роботі, професійному навчанні та освіті. Розвивати компетентнісний підхід на українському ринку необхідно для вирівнювання потреб на ринку праці та об'єднання освіти і навчання.

3. Проведено організаційно-кадровий аудит ТОВ «Слобідський край». В цілях аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації були проаналізовані економічні показники її діяльності. За аналізовані періоди збільшилася рентабельність продажів. На тлі зниження собівартості зріс валовий дохід, отже, і чистий прибуток має тенденцію до зростання. На кінець 2023 р. зріс відсоток постійних клієнтів редакції, проте продуктивність праці впала на 5% порівняно з 2022 р., що говорить про зниження ефективності діяльності менеджерів з продажів.

Кадровий аудит організації було проведено з метою оцінки ефективності використання трудових ресурсів. Структура управління ТОВ «Слобідський край» лінійно-функціональна. На сьогоднішній день кадровий склад організації представлений 70 співробітниками. Керівні посади займають люди, які мають вищу освіту та достатній досвід роботи в комерційних структурах. В редакції газети працюють люди різних вікових груп від 20 до 65 років. Коефіцієнт плинності кадрів на кінець 2023 р. виріс на 53%. Висока плинність кадрів в редакції негативно віддзеркалюється на ефективності його роботи. Причинами плинності кадрів є недосконала система підбору і найму персоналу.

STEP-аналіз показав, що становище організації в зовнішньому середовищі є стабільним, оскільки позитивні фактори перевищують вплив негативних. Але присутній і вплив негативних факторів, таких як посилення конкуренції. На основі проведеного аналізу були виділені сильні, слабкі та нейтральні сторони ОВ «Слобідський край». Сильні сторони організації: повна компетентність в ключових питаннях; гарне враження, що склалося про організацію у клієнтів та споживачів; вміння уникнути сильного тиску зі сторони конкурентів; великий досвід роботи на даному сегменті ринку. Нейтральні сторони: адекватні фінансові ресурси, добре опрацьована функціональна стратегія. Слабкі сторони: обмежена кількість постійних клієнтів, великі затрати. Після проведеного аудиту можна сказати, що основною проблемою в ОВ «Слобідський край» є зниження кадрового потенціалу та висока плинність кадрів, а саме менеджерів по продажах.

4. Проведено аудит системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край». Проведений аудит системи найму менеджерів з продажу в ТОВ «Слобідський край» допоміг виявити деякі недоліки, пов'язані з підбором і відбором персоналу. Зокрема в системі найму відсутній системний підхід до процедури пошуку персоналу, а саме не проводиться сегментування персоналу. Також відсутня розроблена методика оцінки ділових і особистісних якостей кандидатів. Ще однією серйозною проблемою є відсутність підвищення кваліфікації фахівців по підбору персоналу. Виявлено, що проблемою підбору

фахівців із продажу також є відсутність формулювання точних вимог до потенційних працівників. Аналіз роботи менеджерів по продажах проводиться спеціалістом достатньо поверхнево. Необхідні компетенції спеціаліста по продажах не відбивають повного портрету ідеального менеджера з продажу. Для вдосконалення системи найму персоналу необхідна розробка моделі компетенції.

5. Розроблено проєкт оптимізації системи найму спеціалістів по продажах ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенції. Впровадження моделі компетенцій дозволить скоротити плинність кадрів в ТОВ «Слобідський край», дасть можливість спростити процедуру найму персоналу і підвищити ефективність роботи співробітників. Наслідком цих змін буде збільшення прибутку організації. Бізнес процес найму фахівців по продажах на основі моделі компетенцій припускає встановлення профілю вимог до ідеального кандидата на підставі даної моделі. На підставі вимог до кандидата, заснованих на моделі компетенцій, розробляється технологія проведення співбесіди, до якої включені такі інструменти як case-інтерв'ю; ділові ігри та співбесіда з відкритими питаннями. Для підвищення кваліфікації персоналу пропонується укласти договір з агенцією комплексного розвитку бізнесу «GOLDEN STAFF. Визначено якості, які знадобляться співробітнику для успішного виконання завдань на даній посаді, на основі яких розроблено профіль посади менеджера з продажів. Складено картку компетенції □ так званий портрет ідеального співробітника, в якому позначені вимоги до особистісних і професійних характеристик співробітника. Для оцінки компетенцій в процесі аналізу виконання спеціалістом посадових обов'язків запропоновано використовувати шкалу оцінки компетенцій фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край». Сформовано план заходів по впровадженню проєкту оптимізації системи найму спеціалістів по продажах ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенції. Виявлено такі переваги впровадження проєкту: скорочення часу на підбір персоналу; суттєве підвищення об'єктивності та ефективності процесу відбору кадрів; скорочення терміну адаптації нового

співробітника і зниження витрат на перепідготовку та додаткове навчання; підвищення ефективності роботи відділу по підборі персоналу; підвищення продуктивності праці за рахунок належного професіоналізму співробітників; зниження плинності кадрів; збільшення прибутку підприємства.

6. Проведено розрахунки витрат за проектом оптимізації системи найму фахівців з продажу для ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій. Інвестиційні витрати по проекту склали 84491 грн., експлуатаційні витрати – 19663 грн. Інвестиційні витрати перевищують експлуатаційні. Пояснюється це витратами на навчання проектної команди. Усього на проєкт передбачається витратити 104 154 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Артюх-Пасюта О. В. Діагностика системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки.* 2013. № 2. С. 158-162.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В.. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 446 с.
4. Богацька Н. М. Трудові ресурси як визначальний фактор розвитку підприємства : підручник. Вінниця : Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2020.
5. Бондарчук Л. В. Комплексний підхід до інвестицій в процеси набору та відбору персоналу. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. № 15. С. 20 – 24.
6. Борисюк О. В., Саган С. Лізинг персоналу як ефективний метод вирішення проблеми кадрового забезпечення. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. Вип. 5(4). С. 137–140.
7. Буднік М. М. Гетманова Є. Ю. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва.* 2014. № 2(1). С. 158 – 162.
8. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу. *Бізнес Інформ.* 2014. № 2. С. 361 – 366.
9. Вдовенко В. В. Особливості підбору та відбору персоналу на промисловому підприємстві. *Управління розвитком.* 2014. № 3. С. 74 – 77.
10. Великанов В. В., Золотарьова М. Г. Сучасні системи відбору персоналу і їх класифікації. *Молодий вчений.* 2017. №9. С. 391 – 394.
11. Гавриш О. А. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
12. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому

підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29–37.

13. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

14. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 194-198.

15. Дейнека О. Г., Позднякова Л. О., Паламарчук І. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Харків : УкрДУЗТ, 2019. 226 с.

16. Дяків О. П., Островерхов В. М.. Управління персоналом : навчальний посібник ; 2-ге видання, перероблене і доповнено. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

17. Єфремова В. Б., Скопюк О. О. Сутність і зміст професійного розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Волинь : Волинський інститут економіки та менеджменту, 2015. 500 с.

18. Зеленков А. В. Організація набору та відбору персоналу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2018. № 3. С. 125-135.

19. Зленко А. М., Ісайкіна О. Д., Мірошніченко Д. А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. Випуск 37(1), С. 75–84.

20. Ізюмцева Н. В. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право*. 2017. № 3(48). С. 118-123.

21. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.

22. Корольов Д. К.. Психологічна оцінка персоналу : навчальний посібник. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 160 с.

23. Кравчук Н. Сучасні системи підбору та відбору кадрів як основа

для формування людського капіталу підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. №22. С. 107- 112.

24. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. *Управління персоналом підприємства : навчальний посібник*. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.

25. Лупак Р. Л. *Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник*. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.

26. Мажура І. А., Невмержицька С. М. *Стратегічне управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 4 (155). С. 203-206.

27. Маркова Н. С. *Розвиток персоналу : навчальний посібник*. Харків : ХНЕУ, 2012. 256 с.

28. Мельничук Д. П. *Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. 2017. № 4 (42). С. 224-231

29. Олексенко Р. І. *Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41.

30. Павленко К. О., Шульгіна Т. С. *Сучасні технології підбору персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 23(3). С. 30-33.

31. Писаревська Г. І. *Організація процесу зовнішнього рекрутингу. Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296-301.

32. ТОВ «Слобідський край» : матеріали компанії YuoControl. 24.05.2024 р. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/21188137/ (дата звернення 29.05.2024 р.)

33. Чуднова О. К. *Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. 2016. Вип. 15. С.146-154.

34. Щербаков В. Г. *Управління персоналом : підручник*. Харків : ХНЕУ, 2015. 218 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІЗУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО І
ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «СЛОБІДСЬКИЙ КРАЙ»

Таблиця 2.5 – STEP-аналіз ТОВ «Слобідський край»

Чинники	Вплив	Кількісна оцінка	Ваговий фактор	Зважена оцінка
1. Соціальні				
1.1. Якість життя населення, структура доходів і витрат населення. Зниження якості життя веде до скорочення кількості клієнтів і до падіння прибутку	-	8	0,3	-2,4
1.2. Розвиток міський інфраструктури веде до збільшення кількості потенційних клієнтів	+	6	0,2	1,2
1.3. Адаптованість населення до інтернет-джерел – зростання потенційних клієнтів в інтернет-просторі	+	5	0,2	1
1.4. Думка і ставлення споживачів (лояльність) призводять до збільшення частки постійних клієнтів	+	6	0,2	1,2
Разом				1
2. Техніко-технологічні				
2.1. Інформація, комунікації, вплив Інтернету дає можливість розширення аудиторії	+	7	0,2	1,4
2.2. Альтернативні методи надання послуг на ринку ведуть до збільшення споживачів	+	7	0,2	1,4
2.3. Оптимізація процесів ручної праці на ринку дає можливість залучення нових співробітників	+	8	0,2	1,6
Разом				7,6
3. Економічні				
3.1. Економічна криза - зниження купівельною спроможності	-	3	0,2	-0,6
3.2. Ціни на комунальні платежі. Зменшується кількість поданих оголошень	-	6	0,4	-2,4
Разом				-3
4. Політичні				
4.1. Зміна законодавчих і нормативних обмежень. Підвищення податків, посилення вимог до ведення бізнесу	-	4	0,2	-0,8
4.2. Податкове законодавство, що змінюється і посилення правил ведення бізнесу негативно позначаються на діяльності редакції.	-	4	0,3	-1,2
4.3. Нестабільне політичне становище країні та регіоні	-	7	0,5	3,5
Разом				1,5

Джерело: складено автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Слобідський край»

<p>Зовнішні фактори</p> <p>Внутрішні фактори</p>	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність на ринку нових організацій. 2. Зростання попиту на рекламу та актуальну інформацію. 3. Попит на надання додаткових послуг, попит на супутній товар. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження рівня життя населення 2. Зростання безробіття 3. Зниження платоспроможності населення 4. Зниження попиту на дану послугу
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентна заробітна плата 2. Додаткові привілеї для персоналу (індивідуальні графіки для журналістів) 3. Ефективна система матеріальної мотивації 4. Висока технічна оснащеність робочих місць. 5. Оперативність прийняття рішень. 6. Згуртованість колективу 7. Маркетинг підприємства, просування 	<p>«Сила і можливості»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. За рахунок сучасного обладнання скоротити ручний працю. 2. За рахунок нових технологій - збільшиться попит на продукцію. 3. За рахунок якісного обслуговування підвищувати рівень компетентності персоналу. 4. За допомогою додаткових послуг, можна, розвивати маркетинг, акції. 	<p>«Сила і загрози»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. За рахунок нових технологій і швидкого реагування - не давати знизити попит на дану послугу. 2. Впроваджувати нові рубрики для клієнтів. 3. Розробити можливості для залучення нових клієнтів використовуючи нові джерела інформації. 4. Посилити контроль над навчанням співробітників.
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Місце розташування редакції 2. Недосконала система найму персоналу. 	<p>«Слабкість і можливості»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. За рахунок сучасної тенденції друкованих видань збільшити впізнаваність газети. 2. За рахунок збільшення попиту на інтернет-джерела збільшити кількість співробітників 3. Вдосконалення якості системи найму персоналу на основі компетентнісного підходу 	<p>«Слабкі і загрози»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження платоспроможності населення. 2. Зниження рівня життя населення.

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Б
РЕЗУЛЬТАТИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ
ТОВ «СЛОБІДСЬКИЙ КРАЙ»

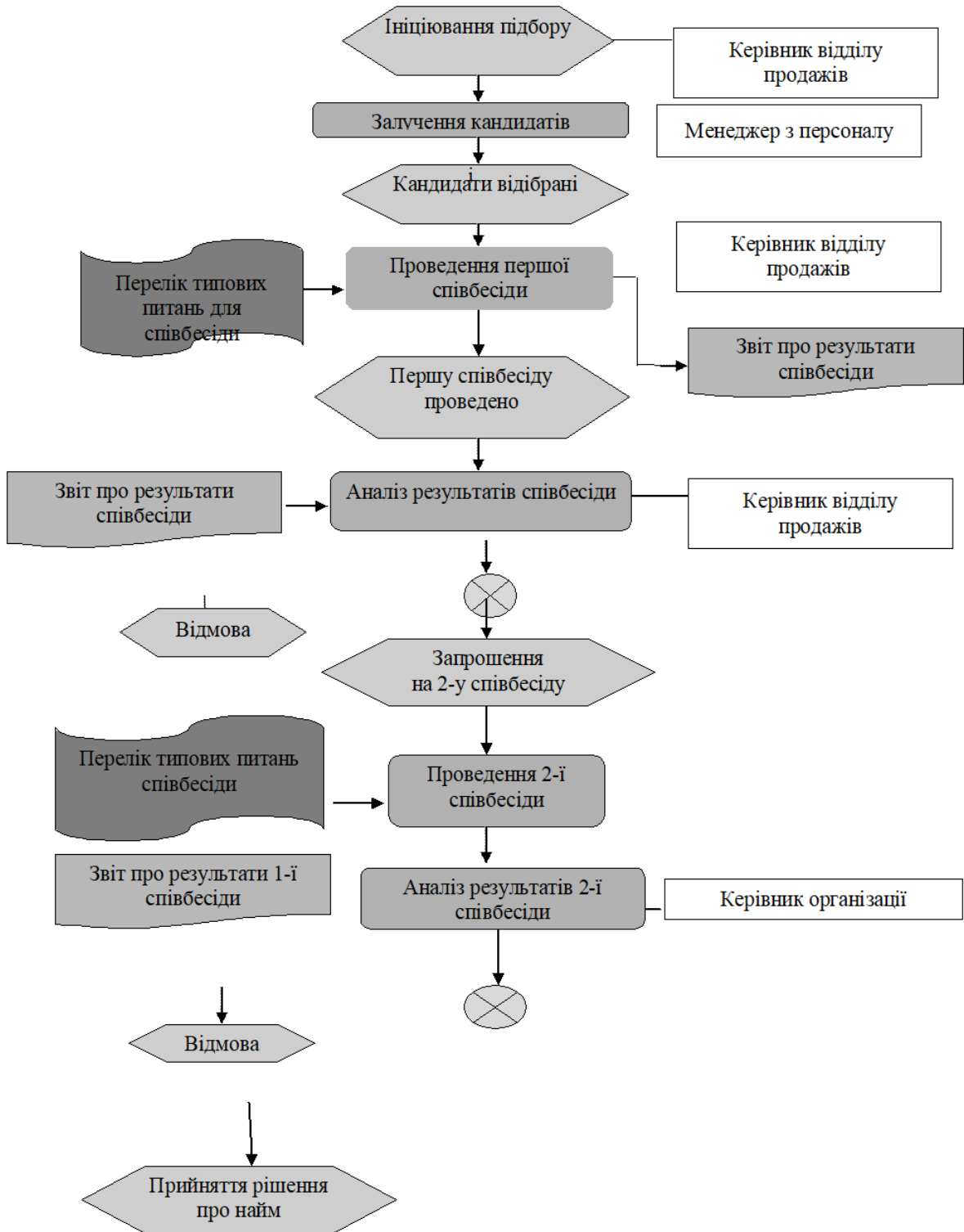


Рисунок Б.1 – Бізнес-процес найму персоналу ТОВ «Слобідський край»

Джерело: складено автором

ДОДАТОК В

МОДЕРНІЗОВАНИЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕС НАЙМУ ФАХІВЦІВ З ПРОДАЖУ

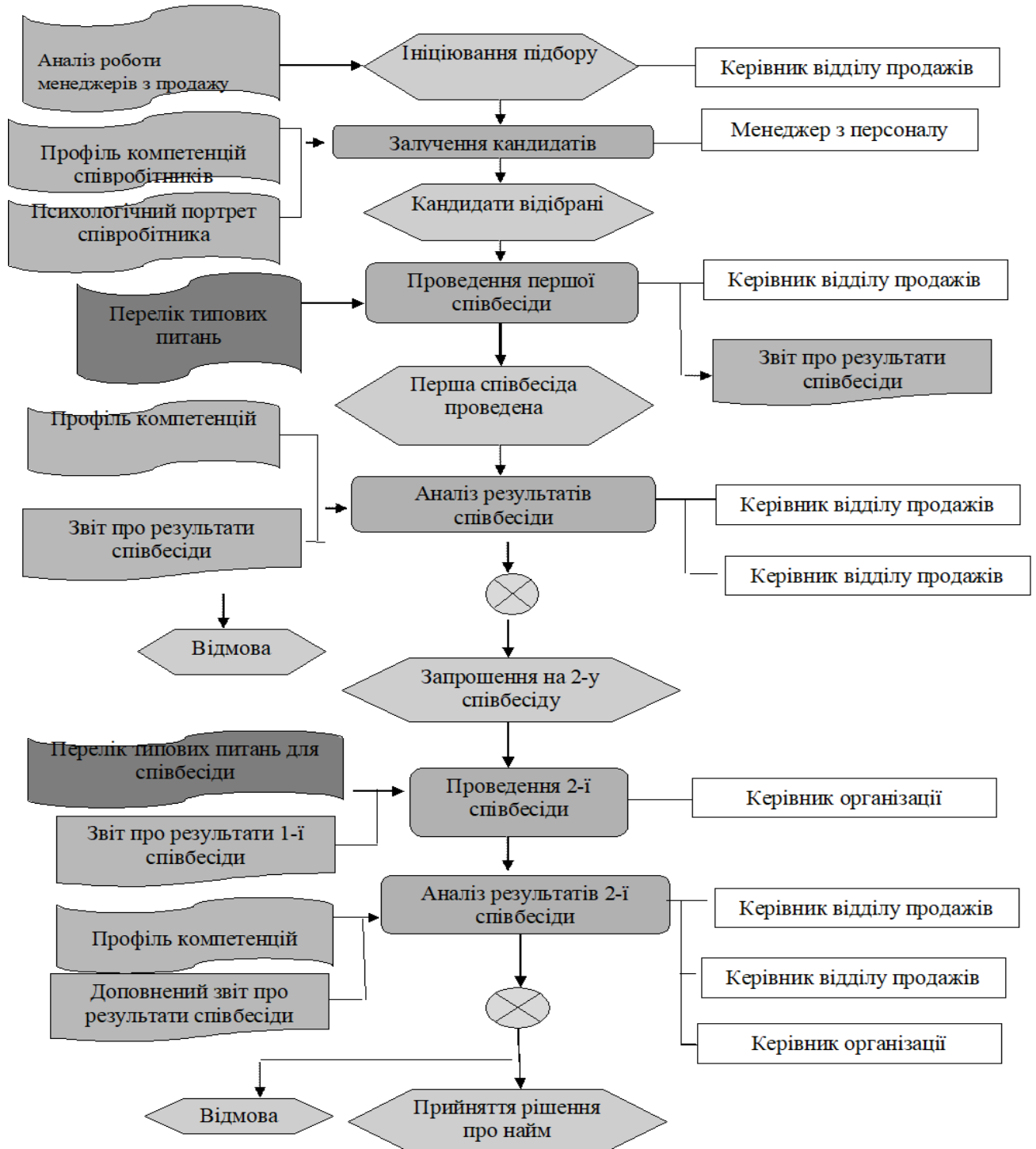


Рисунок В.1 – Модернізований бізнес-процес найму фахівців з продажу в ТОВ «Слобідський край»

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Г

КАРТА КОМПЕТЕНЦІЙ МЕНЕДЖЕРА З ПРОДАЖУ

Таблиця Г.1 – Карта компетенцій менеджера з продажу ТОВ «Слобідський край»

Характеристика	Критерії	Оцінка компетенцій
1. Професіоналізм	Наявність диплома про вищу освіту	
	Досвід роботи на даній посаді	
	Прагнення удосконалювати свої здібності, знання, вміння і навички	
	Зацікавленість в змісті роботи	
	Знання особливостей діяльності в продажах	
2. Висока працездатність	Здатність до тривалих навантажень	
	Здатність вести кілька проєктів одночасно	
	Здатність до різних видів діяльності	
3. Підприємливість	Активність в пошуку рішень	
	Активність позиції в реалізації ідей	
	Пропозиція нових ідей і їх використання	
4. Комунікації та переконання	Здатність встановлювати і підтримувати дружні, партнерські відносини	
	Вміння виробляти і підтримувати сприятливе враження	
	Особиста чарівність	
	Почуття гумору	
	Здатність до ведення переговорів	
5. Позитивний настрій	Розкажіть, при якій системі управління, вам найбільш комфортно працювати?	
	Чи вважаєте Ви себе лінивою людиною? Обґрунтуйте свою відповідь конкретними прикладами з життя?	
	На вашу думку, у Вашій професії творчий підхід до справи обов'язковий?	
	Яке у Вас хобі? Чому саме воно?	
6. Прийняття рішень	Здатність реально оцінювати ситуацію	
	Здатність прогнозувати результат, оцінювати можливі наслідки	
	Вміння визначати завдання відповідно з поставленою метою	
	Вміння розробляти конкретні способи рішення проблеми	
	Своєчасність і логічність прийняття рішень	
7. Орієнтація на результат	Згадайте період, коли робота над проєктом тривала непродуктивно	
	Розкажіть, коли Ви ставили перед собою велике завдання і досягали його, незважаючи на перешкоди	
	Розкажіть, коли Вам стала у пригоді Ваша наполегливість	

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Д
ОЦІНКА РИЗИКІВ ПРОЄКТУ ПО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ НАЙМУ
ФАХІВЦІВ З ПРОДАЖУ

Таблиця Д.1 – Оцінка ризиків проєкту по оптимізації системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край»

№	Вид ризику	Характеристика	Імовірність появи	Серйозність наслідків	Коеф-т впливу
R1	Тривалий період закриття вакансії	При вдосконаленому методі найму персоналу на основі компетенцій збільшується тривалість часу на найм нового співробітника	0,5	0,2	0,1
R2	Неточна постановка технічного завдання при зверненні до рекрутера	Аутсорсингова компанія може не точно виявити завдання організації та відповідно скласти модель компетенцій, яка не підходить на посаду	0,9	0,8	0,72
R3	Неправильно обрано черговість виявлення компетенцій	Першорядні компетенції менеджера з продажів будуть виявлено наприкінці процедури найму персоналу та зіграють меншу роль при оцінці кандидата	0,3	0,2	0,06
R4	Невідповідність моделі компетенцій цілям організації	Модель компетенцій не відповідає цілям організації і ефективній роботі менеджера з продажів	0,3	0,8	0,24
R5	Постійні витрати на формування моделі компетенцій	Цілі організації можуть змінюватися, як і напрямки її роботи. У період зміни напрямку роботи організації на посаду менеджера з продажів необхідно буде складати, або редагувати модель компетенцій.	0,3	0,4	0,12

Джерело: складено автором

ДОДАТОК Ж
ВИТРАТИ ПРОЄКТУ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ НАЙМУ ФАХІВЦІВ З
ПРОДАЖУ ТОВ «СЛОБІДСЬКИЙ КРАЙ»

Таблиця Ж.1 – Інвестиційні витрати проекту оптимізації системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій

№	Найменування заходів	Трудомі- сткість, год.	Розрахунок	Разом, грн.
1	2	3	4	5
1	Підготовка до наради	2	Доплата керівнику: 300 грн. *2 = 600 грн. Страхові відрахування: 600 грн. * 0,3 = 180 грн.	780
2	Проведення наради	3	Доплата керівнику: 300 грн.*3 = 900 грн. Доплата керівнику проєкта: 75 грн. * 3 = 225 грн. Страхові відрах.: 1125 грн. * 0,3 = 338 грн.	1463
3	Створення проєктної команди	1	Доплата керівнику: 300 грн. *1 =300 грн. Страхові відр.: 300 грн.*0,3 = 90 грн.	390
4	Навчання проєктної команди	12	18500 грн. * 3 = 55 500 грн.	55 500
5	Проведення аналізу зовнішнього середовища	32	Доплата менеджеру з персоналу: 50 грн. *32 = 1 600 грн. Страхові відрахування: 1600 грн. * 0,3 = 480 грн.	2080
6	Проведення аналізу внутрішнього середовища	32	Доплата менеджеру з персоналу: 50 грн. * 32 = 1 600 грн. Страхові відрахування: 1600 грн. * 0,3 = 480 грн.	2080
7	Проведення аналізу роботи менеджера з продажів	32	Доплата менеджеру з персоналу: 50 грн. * 32 = 1 600 грн. Страхові відрахування: 1600 грн. * 0,3 = 480 грн.	2080
8	Аналіз отриманих даних	24	Доплата керівнику проєкта: 75 грн. * 24 = 1 800 грн. Страхові відрахування: 1800 грн. * 0,3 = 540 грн.	2 340
9	Проведення наради щодо рекомендацій по розробці моделі компетенцій	4	Доплата керівнику проєкта: 75 грн. * 4 = 300 грн. Страхові відрахування: 300 грн. * 0,3 = 90 грн.	390
10	Розробка моделі компетенцій	80	Доплата керівнику проєкта: 75 грн. * 80 = 6 000 грн. Доплата менеджеру з персоналу: 50 грн. * 80 = 4 000 грн. Страхові відрахування: 10 000 грн. * 0,3 = 3000 грн.	13 000

Закінчення таблиці Ж.1

1	2	3	4	5
11	Перевірка валідності проєкту	24	Доплата керівнику проєкта: 75 грн. * 24 = 1 800 грн. Страхові відрахування: 1800 грн. * 0,3 = 540 грн.	2 340
12	Нарада щодо необхідності документального оформлення процесу найму персоналу на основі моделі компетенцій	4	Доплата керівнику проєкта: 75 грн. * 4 = 300 грн. Страхові відрахування: 300 * 0,3 = 90	390
13	Створення регламенту	24	Доплата менеджера з персоналу: 50 грн. * 24 = 1 200 грн. Страхові відрахування: 1 200 * 0,3 = 180	1 560
14	Запуск проєкту	1	Доплата керівнику проєкта: 75 грн. * 1 = 75 грн. Страхові відрахування: 75 грн. * 0,3 = 23 грн.	98
Разом				84 491

Джерело: складено автором

Таблиця Ж.2 – Експлуатаційні витрати проєкту оптимізації системи найму фахівців з продажу ТОВ «Слобідський край» на основі моделі компетенцій

№	Найменування заходів	Трудомісткість, год.	Розрахунок	Разом, грн.
1	2	3	4	5
1	Аналіз потреби в навчанні проєктної команди	2	Доплата керівнику проєкту: 75 грн. * 2 = 150 грн. Страхові відрахування: 150 грн. * 0,3 = 45 грн.	195
2	Пошук та вибір способу навчання і навчального центру	5	Менеджер з персоналу: 50 грн. * 5 = 250 грн. Страхові відрахування: 75 грн.	325
3	Висновок договору з навчальним центром на надання послуг	7	Керівник проєкту: 75 грн. * 7 = 525 грн. Страхові відрахування: 158 грн.	683
4	Планування методів аналізу роботи	8	Керівник проєкту: 75 грн. * 8 = 600 грн. Менеджер з персоналу: 50 грн. * 8 = 400 грн. Страхові відрахування: 300 грн.	1 300

Закінчення таблиці Ж.2

1	2	3	4	5
5	Тестовий режим проведення найму персоналу на основі моделі компетенцій	80	Керівник проекту: 75 грн. * 80 = 6 000 грн. Менеджер з персоналу: 50 грн. * 80 = 4 000 грн. Страхові відрахування: 3 000 грн.	13 000
6	Аналіз результатів тестування моделі компетенцій і внесення коригування	16	Керівник проекту: 75 грн. * 16 = 1 200 грн. Менеджер з персоналу: 50 грн. * 16 = 800 грн. Страхові відрахування: 600 грн.	2 600
7	Підписання регламенту	2	Доплата керівнику: 300 грн. * 2 = 600 грн. Страхові відрахування: 600 грн. * 0,3 = 180 грн.	780
8	Ознайомлення персоналу з регламентом та роз'яснення питань, що виникають	8	Керівник проекту: 75 грн. * 8 = 600 грн. Страхові відрахування: 180 грн.	780
Разом				19 663

Джерело: складено автором