

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Д.е.н., проф. В.Г.Никифоренко

_____ (підпис)

« _____ » _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 051 «Економіка»

спеціалізація 8.03050501

за магістерською програмою професійного спрямування

Управління персоналом сучасної організації

на тему:

«Вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу»

(на прикладі ПрАТ «АМ «Фармація»)

Виконавець:

Студентка 6 курсу ФМЕ
Франчук Тетяна Володимирівна

_____ **Науковий керівник:**

к.псих.н., доцент Тринчук Олена Борисівна

Одеса 2020

АНОТАЦІЯ

**Франчук Т.В. «Вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу
(на прикладі ПрАТ «АМ «Фармація»»**

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності
051«Економіка»

за магістерською програмою «**Управління персоналом сучасної організації**»,
Одеський національний економічний університет м. Одеса, 2020 рік

У роботі розглядаються теоретичні аспекти пошуку та підбору персоналу на підприємстві, сутність та значення рекрутингу в управлінні персоналом, підбір як ключовий елемент системи управління персоналом на підприємстві.

Проаналізовано основні показники економічної діяльності та види і форми професійного пошуку персоналу на ПрАТ «АМ «Фармація»).

Запропоновано нові, більш дієві методи пошуку та підбору персоналу на підприємстві та оцінено їх економічну ефективність.

Ключові слова: професійний підбір, рекрутинг, персонал, форми і види професійного підбору, оцінка методів підбору.

ANNOTATION

**Franchuk T. «Improving the system of search and selection of personnel (on the
example of «FARMACIA »»**

thesis for Master degree in specialty **051«Economics»**

under the program «**Personnel management of a modern organization**»,
Odessa National Economic University Odessa, 2020

The work deals with the theoretical aspects of search and selection of personnel in the enterprise, the essence and importance of recruitment in personnel management, selection as a key element of the personnel management system in the enterprise.

An analysis of the main indicators of economic activity and the type of professional search of personnel on the « FARMACIA ».

It is new, more deviating methods of search and selection of personnel at the enterprise are offered and their economic efficiency is estimated.

Key words: professional selection, staff, recruitment, forms and types of professional selection, assessment of military training.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ СИСТЕМИ ПОШУКУ ТА ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Пошук та підбір як ключовий елемент системи управління персоналом.....	6
1.2. Сутність та значення рекрутингу в управлінні персоналом.....	14
1.3. Порівняння вітчизняної практики та зарубіжного досвіду процесів пошуку та підбору персоналу на підприємствах	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОШУКУ ТА ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «АМ «ФАРМАЦІЯ»	32
2.1. Загальна характеристика економічних показників діяльності ПрАТ «АМ «ФАРМАЦІЯ».....	32
2.2. Аналіз кадрового складу підприємства.....	41
2.3 Діагностика підбору та розвитку персоналу на підприємстві ПрАТ «АМ «ФАРМАЦІЯ».....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РЕКРУТМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПрАТ «АМ «ФАРМАЦІЯ»	58
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи пошуку та підбору персоналу на ПрАТ «АМ «ФАРМАЦІЯ».....	58
3.2. Економічне обґрунтування ефективної реалізації запропонованих заходів.....	66
3.3. Розробка пропозицій щодо підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.....	72
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	85
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України пов'язаний із необхідністю подолання наслідків кризових явищ і формуванням ефективної економічної системи. Дієвість національної економіки забезпечується стабільним функціонуванням окремих суб'єктів господарювання. Істотним чинником забезпечення ефективної діяльності, високої конкурентоспроможності, сталого економічного розвитку є наявність на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені цілі та визначені завдання. Для повноцінного комплектування персоналу підприємства необхідно дотримуватися основних принципів його підбору та враховувати особливості щодо застосування джерел, засобів, методів відбору, а також цілі, потреби та фінансове становище підприємства.

Актуальність теми. На сучасному ринку праці склалася парадоксальна ситуація: при досить високому рівні безробіття спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців, що і зумовило виникнення нового напрямку – рекрутменту персоналу. Також важливим стає питання застосування системного та процесного підходів для забезпечення ефективного підбору персоналу в залежності від характеристик та особливостей сфери діяльності підприємства.

Метою є уточнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення пошуку та підбору персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання:

- розглянути теоретичні засади пошуку та підбору персоналу, його вітчизняний та зарубіжний досвід;
- проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- здійснити аналіз діючої системи пошуку та підбору персоналу;
- обґрунтувати удосконалення пошуку та підбору персоналу;

– визначити ефективність організаційних заходів.

Об'єктом дослідження є процес рекрутменту персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні засади, інструменти та види рекрутменту персоналу на підприємстві.

Аналіз публікацій. Важливість вирішення зазначеного питання зумовило наявність значної кількості праць із проблематики управління персоналом, зокрема підбору персоналу підприємства. Над вирішенням завдань пошуку та підбору персоналу працювали такі науковці: О. В. Ачкасова, К. П. Качан, М. Пул, Г. Х. Бакірова, Г.І. Писаревська та ін. Проте межі та доцільність застосування системного та процесного підходів під час підбору персоналу на підприємстві досліджено не в повній мірі та потребують подальшого розвитку.

Наукова новизна полягає у розробці науково-методичного підходу щодо формування багаторівневої системи пошуку та підбору персоналу на підприємстві.

Практична значущість даного дослідження полягає у можливості використання запропонованої багаторівневої системи пошуку та підбору персоналу на та інших підприємства ПрАТ «АМ «ФАРМАЦІЯ» фармацевтичної галузі.

Методи теоретичного та емпіричного дослідження. В дипломній роботі нами були застосовані системні підходи – для побудови системи пошуку персоналу та методи аналізу і синтезу – для обробки і оцінки даних діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є теоретичні та методологічні розробки вітчизняних вчених, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, звітно-статистичні дані підприємства ПрАТ «АМ «ФАРМАЦІЯ».

ВИСНОВКИ

Укомплектованість підприємства кадрами є одним з центральних елементів роботи служби управління персоналом будь-якої організації, так як від якості відібраного персоналу, в кінцевому підсумку, залежить ефективність діяльності організації в цілому, її конкурентоспроможність. Тому невірні кроки в підборі персоналу можуть дорого обійтися організації, а підбір кваліфікованих і компетентних працівників є вдалим вкладенням фінансових коштів.

Проведене дослідження практики професійного пошуку та підбору персоналу дозволяє нам зробити наступні висновки.

ПрАТ «АМ «Фармація» займається роздрібною торгівлею фармацевтичних товарів у спеціалізованих магазинах, а також займається набором вакансій у власну мережу аптек.

У ПрАТ «АМ «Фармація» виділено 4 основних функціональних напрямки: організація роздрібних аптек; маркетинг і реклама; адміністративні та технічні функції для процесу функціонування аптек; кадрова служба.

Проаналізувавши економічні показники фінансової діяльності підприємства, можна сказати, що дохід від реалізації продукції в 2018 р. дорівнює 35780333 тис. грн., тобто зростання на 42,93% в порівнянні з 2017р. Таким же було зростання у 2019 році. Собівартість реалізованої продукції у 2018 р. – зросла на 46664,2 тис. грн.(46,62%) в порівнянні з 2017 р. і на 93080,9 грн. у 2019 році (63,42%).

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства, показав, що його становище є досить добрими. Чистий прибуток та показники платоспроможності збільшуються, що вказує на фінансову стійкість і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування, а також про достатність власних

фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

У ПрАТ «АМ «Фармація» не зовсім стандартний підхід до оцінки та розвитку людей і їх потенціалу. Найменш важливим для підприємства є попередній досвід роботи, так як він не завжди може застосуватись, ключовим критерієм є бажання розвиватись і розширяти свій професійний кругозір. Це означає, що внутрішні цінності людини співпадають з цінностями підприємства, а саме – завжди рухатись вперед.

Ми проаналізували затрати підприємства на пошук персоналу власними силами та за допомогою кадрових агентств. І прийшли до висновку, що ефективніше мати власну службу, яка займатиметься пошуком персоналу, ніж звертатися до агентств з найму та підбору персоналу.

Загальні витрати від пошуку персоналу власними силами становлять 211 тис. грн. Далі розрахуємо витрати на наймання 1 працівника при зверненні до кадрового агентства, які становлять 447 тис. грн. Провівши детальний аналіз ефективності запропонованих заходів, ми виявили, що проект окупиться майже за 11 місяців.

Провівши детальний розрахунок затрат на ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення пошуку та підбору персоналу на підприємстві ПрАТ «АМ «Фармація», ми пропонуємо:

- формування багаторівневої системи рекрутменту на підприємстві;
- автоматизація процесу рекрутменту персоналу із застосуванням програмного забезпечення «1С: зарплата і управління персоналом 8.3»;
- проведення профорієнтаційних заходів в спеціалізованих навчальних закладах;
- розробити регламент найму персоналу;
- звернутися до центру зайнятості.

Однозначно, що у нових умовах ринку керівництву підприємства ПрАТ «АМ «Фармація» доведеться навчитися працювати по-новому, особливо у плані роботи із персоналом.

Персонал у сучасних швидкозмінних і висококонкурентних умовах функціонування потребує не стільки управління, стільки спрямування. Тому система управління персоналом повинна бути націлена на максимально продуктивне використання специфічних навичок і знань кожного окремого працівника.

Керівництву підприємства, також потрібно культивувати культуру довіри, впроваджувати структури, процеси, управлінські технології, що сприяли б формуванню такої системи управління персоналом, яка б забезпечила високий рівень конкурентоспроможності підприємства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жиляєва, І. Ю. Визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом підприємства / І. Ю. Жиляєва // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2015. - Вип. 21. - С. 174-180.
2. Чернышѐва Л. И. Управление персоналом [тескт] учебн. пос. / Л. И. Чернышѐва, Е. М. Лукьянчук. – Киев: Центр учебной литературы, 2017. – 166 с.
3. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2010. — 403 с.
4. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник / А.М. Колот .- 2-ге вид., без змін.- К. : КНЕУ, 2016.- 340 с.
5. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами : Навч. посібник / Є.П. Качан , Д.Г. Шушпанов .- К. : Юридична книга, 2017.- 358 с.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — 2-ге вид., перероб. і допов. — К.: Кондор, 2015.
7. Кадрове діловодство : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська. – 3-тє вид. – К. : Караве-ла, 2016. – 240 с.
8. Кадровий менеджмент: Навч. посібник. /За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.:КНЕУ, 2018. – 398 с.
9. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2016. — 124 с.
10. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2015. — 666с.
11. Менеджмент персоналу : практикум /Петюх В.М, Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. та ін. -К.: КНЕУ, 2016. –380 с
12. Собченко О.М., Подольська Л.Д. Психологія управління: Навчальний посібник/ О.М.Собченко , Л.Д. Подольська- К.: 2017-208с.

13. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. [з грифом МОН] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2018. – 468 с.
14. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – Київ: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
15. Чухрай Н. Кадри в маркетингу та логістиці : монографія / Н. Чухрай. Я. Гаврись, О. Гірна. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015. – 228 с.
16. Управління персоналом в умовах економіки знань / [за ред. Л. К. Семів]. – К.: УБС НБУ, 2018. – 406 с.
17. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2018. – № 09 (99). – С. 78 – 80.
18. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О.М. Олійник. – Запоріжжя: ЗНУ, 2016. – 80 с. - с.19
19. Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базароваи Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 598 с.
20. Веснин, В.Р. Практический менеджмент /В.Р. Веснин. – М.: МГУ, 2015. - 408 с.
21. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – 6-е изд., испр. –Н.Новгород: НИМБ, 2019. – 720 с.
22. Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия / Под ред. Пула М., Уорнера М / М. Пул. - СПб.: Питер, 2015. - 1200 с.
23. Щёкин Г. Организация и психология управления персоналом: учебно- методич. пособие. – К.: МАУП. – 2016. – 832 с.
24. Підбір персоналу: сутність, методи, проблеми: Матеріали І Міжнародної науково–практичної конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 18 вересня 2019)/ О.М. Лук'янчук, А.Ю. Костова. Одеса: ОНПУ, 2019 – 249 с. - с. 57-58

25. Грэхем Х. Управление человеческими ресурсами / Х. Грэхем Х., Р. Беннетт ; [пер. с англ. Т. Базаров]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 598 с.
26. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 2016. – 496 с.
27. Місце рекрутингу персоналу в процесах виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Жиляєва І. Ю. // Торгівля і ринок України. – 2016. – Вип. 31. – Т. 1. – Режим доступу http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Zgilyaev.pdf
28. Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації / К. Г. Наумік, І. Ю. Жиляєва // Проблеми економіки. – 2016. – №2. – С. 56 – 60.
29. Управління персоналом в умовах економіки знань / [за ред. Л. К. Семів]. – К.: УБС НБУ, 2017. – 406 с.
30. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / [В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.]. – К. : КНЕУ, 2016. – 397 с.
31. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами: Курс лекцій /В.В. Красношарпа. – К., 2015. – 42 с.
32. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки: пер. с англ. /Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2015. – 325 с.
33. Система отбора персонала в США. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
34. Куцивол В.А. Японский опыт управления персоналом /В.А. Куцивол //Управление персоналом. – 2015. – № 7. – С. 103.
35. Особенности управления персоналом во Франции: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://t4b.narod.ru>
36. Тюльпанов А. Зарубежный опыт управления персоналом /А. Тюльпанов //Управление персоналом. – 2018. – № 19. – С. 43.

37. Коваленко І. А. Фальсифікація та обіг фальсифікованих лікарських засобів: кримінально-правове дослідження. Одеса : Видав. дім «Гельветика», 2018. С. 13–14

38. Аптечный рынок Украины по итогам 2018 г.: Helicopter View. Аптека online.ua. 2019. 21 янв. № 2 (1173). URL: <https://www.apteka.ua/article/486600>

39. Кулицький С. Фармацевтична галузь і фармацевтичний ринок в Україні: стан і проблеми розвитку. ентр досліджень соціальних кмунікацій НБУВ. Режим доступу: http://nbuviar.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=4227:rinok-likarskikh-zasobiv-v-ukrajini-2&catid=8&Itemid=350

40. Ларка М.І. Аналіз фінансового стану підприємства як засіб підвищення ефективності його діяльності / М.І. Ларка, Г.О. Лісовські // Вісник НТУ «ХП». Серія «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – Х. : НТУ «ХП». – 2017. – № 22 (995). – С. 168–174

41. Підбір персоналу: сутність, методи, проблеми: Матеріали І Міжнародної науково–практичної конференції «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (Одеський національний політехнічний університет, м.Одеса, 18 вересня 2019)/ О.М. Лук'янчук, А.Ю. Костова. Одеса: ОНПУ, 2019 – 249 с. - с. 57-58

42. Мамонов Е. Ошибки HR-ов. Хотели как лучше... // Кадровик.ру: электрон. журн. 2017. № 2. URL: <http://www.kadrovik.ru>

43. Фокин К. Кадровый резерв руководителей: количественные показатели адаптации // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2016. № 7. С. 74 - 80

44. Кулик В.В. Как адаптировать новичка // Руководитель строительной организации. 2016. № 4. С. 48 - 55.

45. Козак К. Б. Управління розвитком трудового потенціалу персоналу підприємства : дис. канд. екон. Наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / К. Б. Козак ; Херсонський

Міжнародний університет бізнесу і права. – Х., 2016. - 245 с. - (Рукопис).

Грішнова О. Поливяна Н. Управління людським капіталом у контексті

46. Крушельницька О. В. Управління персоналом [навчальний посібник] / О. В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2017. –296 с.

46. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Марк А. Хьюзлид, Брайан Е. Беккер, Ричард У. Битти: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 432с.

48. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. – Т.2 Управління персоналом в організаціях. – К. : Вид-во КНЕУ, 2015. – С. 214-223.

49. Теория и практика управления персоналом [учеб.-метод. пособ.] / Авт.-сост. Г. В. Щекин; 2- е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2018. – 280 с.

50. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова – 2–ге вид. – Київ: Центр навч. літератури, 2019. – 502 с.

51. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко. – 2–е изд., испр. – Киев: МАУП, 2015. – 192 с.

52. Документи бухгалтерської звітності підприємства ПрАТ «АМ «Фармація» за 2017-1019 р.р.