

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом та економіки праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 201_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 Економіка
(шифр та найменування спеціальності)
за магістерською програмою професійного спрямування
Управління персоналом
(назва магістерської програми)
на тему: «Проектування системи набору і відбору персоналу»
(на прикладі ТОВ «Телекарт-Прилад»)
(назва теми)

Виконавець:

студент м -17 ЦЗФН

Охременко Надія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Іванова Людмила Валентинівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ.....	6
1.1. Сутність, планування та визначення потреби підприємства в персоналі.....	6
1.2. Характеристика набору персоналу на підприємство та джерела залучення кандидатів.....	13
1.3. Відбір та адаптація найманого персоналу.....	21
1.4. Зарубіжний досвід системи набору та відбору персоналу.....	30
2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛА НА ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД"	38
2.1. Характеристика техніко-економічної діяльності підприємства.....	38
2.2. Аналіз системи роботи з кадрами на підприємстві.....	50
2.3. Дослідження системи набору і відбору персоналу на підприємстві.....	59
3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЕКТУВАННЯ СИСТЕМИ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ "ТЕЛЕКАРТ-ПРИЛАД"	72
3.1. Напрями удосконалення системи набору і відбору кадрів.....	72
3.2. Опис та розрахунок вартості проекту системи підбору кадрів.....	78
3.3. Розрахунок економічної ефективності проекту з підбору кадрів на ТОВ "Телекарт-Прилад".....	87
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	99
ДОДАТКИ.....	103

ВСТУП

Актуальність теми. Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх факторів – це характер продукції, яка випускається на підприємстві, технології та організації виробництва; під впливом зовнішніх факторів – це демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характеру ринку праці.

Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціонального їх використання залежать організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, його фінансова стабільність, усі показники діяльності підприємства. Перш ніж організація запропонує кому-небудь роботу, вона повинна знайти тих людей, які хотіли б її одержати. У цьому і полягає набір - створити необхідний резерв кандидатів на всі посади, з яких потім будуть відібрані найбільш придатні працівники. Тобто звідси головна задача добору персоналу - вибір найбільш придатних кандидатів з резерву, створеного в ході набору. При цьому використовуються численні форми і методи добору за допомогою яких фірми й організації відбирають найбільш придатних їм людей. Добір персоналу має важливе значення при управлінні людськими ресурсами, тому що від нього багато в чому залежить подальша діяльність організацій, тому що тільки при наявності кваліфікованого персоналу вони зможуть домогтися найкращих результатів і поставлених задач.

Компетентність потрібно працівнику, що займається розробкою нових виробів устаткування, хоча б тому, що створення нової гарної техніки вимагає, як мінімум, знання того, як працюють старі машини й устаткування. Але для підприємства, що вирішило сьогодні процвітати в конкурентній боротьбі, необхідно, щоб кожен працівник мав дуже великі знання.

Формування в працівників потрібної компетенції починається вже при підборі кадрів і прийомі на роботу кадрів. Люди, що прийдуть на підприємство, повинні прагнути максимально опанувати аспектами даного бізнесу.

За останнє десятиліття з'явилося чимало наукових праць, присвячених різним проблемам аспектів організації роботи з кадрами, а саме: В.Г. Бикова, Д.П. Богиня, Н.Д. Лукьянченко, Г.М. Чорний, В.Н. Гончаров, С.И. Радомский, Л.С. Лісогор, В. Петюх, В. Савченко, М. Виноградський, М. Долишній.

У дослідженнях цих фахівців знайшли відбиття сучасні тенденції в теорії й практиці керування персоналом по наступних аспектах: кадрова політика, планування, прогнозування, маркетинг і розвиток персоналу, організація кадрових служб, нормування й оплата праці, його мотивація й ін.

Закордонний досвід із проблем керування кадрами, а саме підбором персоналом представлений у роботах У. Бреддика, М. Вудкока, Дж. (мол.) Грейсона, К.О'делла, Г.Десслера, Д. Мерсера, Я. Мейтланда, Р.С. Сміта, Д. Френсіса, Дж.Ханта, Р.Дж. Еренберга та ін. Концептуальні положення, що розкривають залежність зміни трудових процесів від застосування нових інформаційних технологій, відбиті в основному в дослідженнях тільки закордонних авторів: Э. Дайсон, М. Кастельса, Дж. Милковича, М. Розенберга, Э. Тоффлера, П. Хейне, А. Шермана.

Метою дослідження є аналіз теоретичних засад щодо системи набору та відбору персоналу та адаптація їх практичне застосувань на вітчизняних підприємствах з урахуванням особливостей української економіки.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- ✓ розглянути сутність планування потреби підприємства в персоналі;
- ✓ охарактеризувати набір персоналу на підприємство та розглянути джерела залучення кандидатів на підприємство;
- ✓ розкрити систему відбору персоналу та його адаптації на підприємстві;
- ✓ розглянути зарубіжний досвід системи набору та відбору персоналу на підприємстві;

- ✓ оцінити систему набору та відбору персоналу підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад» та її ефективність;
- ✓ розглянути напрями вдосконалення системи набору та відбору персоналу на ТОВ «Телекарт-Прилад» з урахуванням зарубіжного досвіду;
- ✓ запропонувати напрямки вдосконалення системи набору та відбору персоналу ТОВ «Телекарт-Прилад»;

Предмет дослідження: сукупність теоретико-методологічних та практичних аспектів проектування системи набору та відбору персоналу.

Об'єкт дослідження: соціально трудові відносини з приводу набору та відбору персоналу на роботу у підприємстві в сучасних умовах.

Методи дослідження: порівняльного, економічного аналізу, групувань, статистичні, анкетування, експертних оцінок (бальної оцінки, ранжирування) та інші.

Наукові результати, що одержані автором і виносяться на захист, полягають у розробці нових концептуальних засад та обґрунтуванні прикладних рекомендацій з оцінювання набору та відбору персоналу підприємств і використанні його результатів у менеджменті персоналу.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавство України, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, статті зі збірників періодичних видань та наукових збірників.

ВИСНОВКИ

У теоритичній частині дипломної роботи було розглянуто сутність основних понять що входять до складу кадрової політики підприємства, а саме *планування* (дозволяє забезпечити організацію необхідним персоналом), *набір* (залучення ймовірних працівників в організацію), *відбір* (методи оцінювання знань, умінь, навичок потенційних кандидатів) та *професійна адаптація*. В результаті дослідження процесу забезпечення підприємства персоналом було визначено, що найбільш вагому роль у ньому відіграють набір та відбір працівників.

В рамках дослідження процесу набору персоналу виділено два основні підходи – системний підхід та процесний підхід, а також визначено їх сутність, схему та особливості. Також було відмічено, що для ефективного проведення кадрової політики необхідно обрати той підхід, який враховуватиме усі специфічні риси конкретного підприємства (розмір, галузь, ресурси підприємства тощо).

Визначено вплив вибору найбільш ефективного джерела залучення кандидатів на вакантну посаду. Для цього складено порівняльну характеристику усіх джерел залучення внутрішні (резерв працівників на підприємстві та рекомендації співробітників) та зовнішні джерела залучення (державний центр зайнятості, приватні кадрові агенства, засоби масової інформації, інтернет портали тощо). Результатом порівняльного аналізу є виділення переваг та недоліків кожного джерела та зроблено висновок, що не існує одного оптимального джерела, тому відділ кадрів повинен володіти всім набором прийомів для залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретного завдання.

Окрім цього було визначено тісний взаємозв'язок між процесами набору та відбору персоналу. Виділено важливість процесу підбору, який є основою для подальшого відбору майбутніх працівників підприємства. Процес відбору кандидатів пропонуємо розділити на 6 етапів:

1) Первинний відбір - аналізу списку кандидатів з точки зору їхньої відповідності вимогам підприємства до майбутніх співробітників.

2) Співбесіда з працівниками відділу кадрів - на цьому етапі існує багато критеріїв оцінки, які залежать насамперед від вакантної посади: вік, стать,

зовнішній вигляд, грамотна вимова кандидата, бажання працювати тощо.

3) Довідки про кандидата - збір інформації, яка слугуватиме основою для прийняття рішення щодо відповідності кандидата вакантній посаді. Для цього аналізуються такі документи: біографія, особиста анкета, диплом, трудова книжка.

4) Співбесіду з керівниками підрозділу - дозволяє оцінити кандидатуру керівником підрозділу у розрізі можливості ефективної роботи швидкої адаптації для колективу та відсутністю потенційних конфліктів.

5) Іспит передбачає тестове завдання що безпосередньо пов'язане із майбутніми напрямками роботи на конкретній посаді.

6) Рішення про найм кандидата – це процес прийняття остаточного рішення усіма зацікавленими сторонами щодо найму кандидата.

У роботі також були розглянуті дві основні зарубіжні моделі набору та відбору персоналу на підприємство: американська (орієнтується на поточні завдання та базується на відповідності працівника посадовими обов'язками, умовам праці) та японська (орієнтується на тривалу перспективу та ґрунтується на якості освіти і потенціалу працівника). Також визначено ряд методів проведення співбесіди, що характерні для зарубіжних країн та особливості кожного з них: британський метод, німецький метод, американський метод, китайський метод.

В процесі дослідження робіт вітчизняних та зарубіжних авторів було відмічено, що для найбільш ефективного та швидкого процесу адаптації нових працівників підприємство має враховувати ряд факторів впливу, таких як правильність проведення процедури найму, розмір підприємства, рівень міжособистісного спілкування в колективі тощо.

В результаті аналізу економічної діяльності підприємства ТОВ «Телекарт-Прилад» за період 2014-2016 рр. можна сказати, що на них вплинули наслідки кризи 2012-2013 років. У наслідок цього впливу у 2014 році підприємство отримало значні збитки, що вимагало від підприємства заходів зі скорочення змінних витрат, а саме фонду заробітної плати у 2015 році. Дані заходи дозволили підприємству ТОВ "Телекарт- Прилад" вийти з кризового становища, наростити обсяги виробництва та вперше за досліджувальний період отримати прибуток у 2016 році.

Нами було досліджено основні показники, що характеризують кадрову політику підприємства. Перш за все було проаналізовано статеву структуру персоналу та виявлено, що на підприємстві працює 40 жінок (15,5 %), а чоловіків - 219 (84,5%). Вікова структура підприємства характеризується переважанням частки працівників віком від 30 до 40 років – 39,76%, а найменша за чисельністю - старші 60 років, а саме 2 працівники (0,77%). Дослідження рівня освіти працівників підприємства свідчить про те, що більша частина працівників має вищу освіту, а саме 60,7%, середню спеціальну освіту - 27,7% працівників.

Також слід відмітити, що на підприємстві спостерігається підвищення коефіцієнта постійності, що свідчить про те, що чисельність постійних працівників збільшується, тобто новоприбулі працівники не звільняються, а залишаються працювати далі. Коефіцієнт плинності у 2016 році знизився, що означає зменшення кількості звільнень, а також зріс коефіцієнт прийняття, що вказує на збільшення обсягу прийому працівників та більш ефективну адаптацію їх на підприємстві.

Резюмуючи вищесказане, можна виділити основні переваги системи набору та підбору кадрів на підприємстві ТОВ «Телекард-Прилад»: чітко сформована система проведення співбесіди; питання, що задаються на співбесіді, підготовлені заздалегідь, весь процес інтерв'ю проходить поетапно; встановлено чіткі критерії для відбору різних категорій працівників; методи відбору, що використовуються, не потребують вдосконалення та доповнення; значний досвід і рівень кваліфікації працівників, які займаються добором кадрів.

Враховуючи виділені недоліки системи набору та відбору персоналу на ТОВ "Телекарт-Прилад" нами було запропоновано наступні напрями і шляхи щодо її удосконалення :

1. Впровадження японського підходу набору персоналу на підприємство. Японський підхід допоможе вирішати проблему з плинністю кадрів, тому що такі робітники, які приходять з вузів залишаються на довго на своєму першому місці роботи.

2. Робити більше акценту на залученні кандидатів через інтернет портали(robota.ua, work.ua, jobs.ua, joobl.org та інші).

3. Для удосконалення роботи відділу кадрів пропонуємо проведення тренінгу для співробітників "Сучасні методи та технології відбору ідеального працівника".

4. Розроблено анкету для тестування потенційних працівників щодо стану їх здоров'я, шкідливих звичок та способу життя.

5. Розроблено тест з назвою "Відповідальність та самостійність", який допоможе виявити, як кандидат приймає рішення та чи може він нести відповідальність за свої вчинки та їх наслідки.

Окрім цього було розроблено схему процесу впровадження проекту з набору та підбору персоналу на ТОВ "Телекарт-Прилад" який планується реалізувати до листопаду 2017 року. Проект передбачає створення алгоритму набору та відбору персоналу на заплановані посади: оператор верстатів з програмним керуванням, інженер-конструктор (механіка), менеджер з продажу, фрезеровщик.

Було розглянуто які джерела є найбільш ефективними при наборі на дані посади та розраховано вартість розміщення інформації щодо вакансії на весь період проекту. Також запропоновано перелік методів відбору персоналу, які враховують специфіку посади, вимоги до фізичних та соціальних характеристик кандидатів, посадові обов'язки та рівень відповідальності.

Слід також зазначити, що було розраховано основні показники економічної ефективності. Також були розраховані однаразові та поточні витрати на реалізацію проекту та їх загальна сума склала 9452,6 гривень. Для прийняття управлінського рішення також були розраховані показники економічної ефективності: прибуток від реалізації проекту - 17 216 грн; рентабельність від проекту - 31%; економія від проекту становить 4091 гривень; термін окупності - 6 місяців. Таким чином проект є економічно ефективним для підприємства ТОВ "Телекарт-Прилад" та можна приймати рішення щодо його впровадження.

Результатом впровадження усіх запропонованих заходів буде удосконалення системи набору та відбору персоналу на підприємстві, оптимізовано роботу відділу кадрів та збільшено ефективність кадрової політики, що призведе до підвищення прибутковості діяльності підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи [Електронний ресурс] // Staff Capital. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://staff-capital.com/uk/articles/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy.html>.
2. Базилева М. Н. Мотивація праці у системі відношень менеджмента / М. Н. Базилева. – Минск: ИВЦ Минфина, 2015. – 358 с.
3. Веснин В. Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М. : Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2004. – 480 с.
4. Волобуев М. Методы поиска персонала / М. Волобуев // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 4. – С. 40–45.
5. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософія засади / В. Г. Воронкова, А. Г. Боланка, С. М. Попов. – Луцк, 2010. – 257 с.
6. Горзов А. П. Визначення критеріїв та вимог до кадрів органів прокуратури при їх доборі та розстановці / А. П. Горзов. – м. Одеса: МАУП, 2014. – 354 с.
7. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування / Т. Б. Гриценко. – Донецк: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
8. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В.М.Данюк та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с
9. Демидова П. О. Український юридичний термінологічний словник [Електронний ресурс] / П. О. Демидова, Є. Д. Гордієв. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.marazm.org.ua/document/termin/>.
10. Досвід США у професійній класифікації фахівців з персоналу [Електронний ресурс] // HR Лига. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=461>.
11. Дуракова І.Б: Управление персоналом, 2009. – 337с.
12. Зеленков А. В. Організація набору і відбору персоналу / А. В. Зеленков, А. В. Кононенко, М. М. Налапко. // Економіка та управління

- підприємствами машинобудівної галузі проблеми теорії та практики. – 2008. – №3. – 235 с.
13. Зигерт В., Ланг Л., Керувати без конфліктів. - М.: Економіка, 2014.
 14. Ісаєнко А.І. Кадри управління в корпораціях США. - М.: Наука, 2008. - 278 с.
 15. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами / Є. Г. Качан. – Київ: Видавничий дім "Юридична книга", 2015. – 358 с.
 16. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. - М.: КноРус, 2010.
 17. Комарова Н. Мотивація праці та підвищення ефективності роботи. // Людина і праця 2013 № 17 - 198 с.
 18. Кузнецова Н. В. Подбор и расстановка кадров / Н. В. Кузнецова. – Владивосток : Изд-во Дальневосточного университета, 2005. – 267 с
 19. Лук'янов В. О. Організація готельно-ресторанного обслуговування / В. О. Лук'янов, Г. Б. Мунін. – Київ: Інститут економіки та управління, 2011. – 401 с
 20. Меркин Е.Х. Основы менеджменту. – М.: Деко, 2014. – 704 с.
 21. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основы менеджменту. - М.: Справа, 2009 - 215 с.
 22. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Л.І. Михайлова – Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
 23. Михов Н.І. Управління персоналом: Н.І. Михов – Косів, 2011. – 428 с.
 24. Мінаєв Е.С. Менеджмент персоналу: функції та методи. - М., 2011.
 25. Набір та відбір персоналу. Концепція набору і відбору персоналу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://pidruchniki.com/1534122060380/turizm/nabir_vidbir_personalu.
 26. Одеський регіональний центр зайнятості [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.dcz.gov.ua>.
 27. Ожиганова М. І. Підбір персоналу / М. І. Ожиганова, Ю. Є. Яремчук. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 244 с.

28. Основи управління персоналом: Учеб. для вузів / Б. М. Генкін, Г. А. Кононова, В. І. Кочетков та ін; Під ред. Б. М. Генкіна. - М.: Вищ. шк., 2006. - 383 с.
- 29.Офіційна сторінка ТОВ «Телекарт-Прилад» в мережі Інтернет [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://telecard.odessa.ua>
- 30.Поняття і види адаптації персоналу [Електронний ресурс]. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://library.if.ua/book/45/3095.html>
31. rabota.ua [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://rabota.ua/company863000/vacancy7004127>.
- 32.Савченко В. І. Управління розвитком персоналу / В. І. Савченко. – Київ: КНЕУ, 2013. – 351 с.
- 33.Совершенствование процесса отбора и найма персонала организации [Електронний ресурс] // Studbooks. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: http://studbooks.net/1353531/menedzhment/zarubezhnyy_opyt_otbora_nayma_personala.
- 34.Старобінський Е.Є. Як керувати персоналом? - М.: "АТ Бізнес-школа" Інтел-синтез ", 2015 - 355 с.
- 35.Тарасов В.К. "Персонал - технологія", Київ, 2010 - 224 с.
- 36.Травін В.В. Основи кадрового менеджменту. - М.: Справа, 2012 - 317 с.
- 37.Третьяков С. Н. Системний та комплексний підхід [Электронный ресурс] / С. Н. Третьяков – Режим доступа : <http://unmm.ru/articles/154>
38. Управління персоналом [Електронний ресурс] / М. І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінець – Режим доступа: <http://posibnyky.vntu.edu.ua/abooks/petr.html>
- 39.Управление – это наука и искусство / А.Файоль, Г.Емерсон, Ф.Форд. – М.: Республика, 1992. – 351 с.
- 40.Управління персоналом: Підручник для вузів / Під ред. Т. Ю. Базарова, Б. - М.: Банки і біржі. Л. Єрьоміна, ЮНИТИ, 2014. - 423 с.
- 41.Управління персоналом організації: Підручник / За ред. А. Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 512 с.

42. Управление персоналом: учебник И.Б. Дураковой. –2012. – 368 с.
43. Уткін Е.А. Управління персоналом у малому та середньому бізнесі. - М.: Акаліс, 2013. - 258 с.
44. Управління персоналом. О. Крушельницькой, Д. Мельничука. – К.Кондор, 2013.-354 с.
45. Управление персоналом [Текст] : учебник / общ. ред. А. И. Турчинов. — М. : Издательство РАГС, 2012. — 488 с.
46. Федорняк Л. С. Сутність поняття “персонал” підприємства / Л. С. Федорняк. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – 1233 с. – (231).
47. Федорняк Л. С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства / Л. С. Федорняк. – 2010. – №6. – С. 45.
48. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с
49. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях / О. А. Цуруль., 2002. – 142 с./
50. Чугуєвський В. А. Проблеми профвідбору: соціально-психологічний аспект / В. А. Чугуєвський // Духовність як основа консолідації суспільства. Уряду України. Президенту, законодавчій, виконавчій владі [Текст] : аналіт. розроб., пропозиц. наук. та практ. працівників. — К. : НДІ —Проблеми людини, 2011.-328 с.
51. Шушпанов Д.Г., Качан Є.П., Управління персоналом. – Юридична книга, 2015. – 289 с.