

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри УП і ЕП  
д.е.н., проф. В.Г. Никифоренко

\_\_\_\_\_ (підпис)  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього ступеня магістра*

зі спеціальності **051 «Економіка»**  
за магістерською програмою професійного спрямування  
**Управління персоналом сучасної організації**  
(назва магістерської програми)

на тему: **«Професійний підбір кадрів та шляхи його удосконалення (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»)»**

**Виконавець:**

студентка 6 курсу факультету ЦЗФН  
Лучинська Маргарита Костянтинівна

**Науковий керівник:**

к.політ.н., доцент  
Петровська Оксана Михайлівна

## АНОТАЦІЯ

**Лучинська М. К. «Професійний підбір кадрів та шляхи його удосконалення (на прикладі ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»)»**,

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра  
**зі спеціальності 051 «Економіка»**  
за магістерською програмою «Управління персоналом сучасної організації»,  
Одеський національний економічний університет  
м. Одеса, 2019 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – є персонал на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти системи підбору персоналу та особливості системи підбору на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»

Проаналізовано сучасний стан господарської діяльності та систему підбору персоналу ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».

Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності діючої системи підбору персоналу на підприємстві ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК», наведено змістовні пропозиції.

**Ключові слова:** підбір персоналу, система управління персоналом, співбесіда, управління, персонал, рекрутер.

## ANNOTATION

**Marharyta Luchynska «Professional selection of shots and ways of his improvement the example of LLC «Velikodolinskiy ICS »**,

thesis for Master  
**degree in specialty 051 «Economy»**  
under the program «Management of modern organization a personnel»,  
Odessa National Economic University  
Odessa, 2019

The Master's qualification work consists of three sections. The object of study is the staff of LLC «VELIKODOLINSKIY ICS».

The theoretical aspects of the personnel recruitment system and the features of the recruitment system of LLC «VELIKODOLINSKIY ICS» are considered in the paper.

The current state of economic activity and personnel recruitment system of LLC «VELIKODOLINSKIY ICS» are analyzed.

Measures are offered to increase the efficiency of the current system of personnel recruitment at the enterprise of LLC «VELIKODOLINSKIY ICS», and substantive proposals are given.

**Keywords:** recruitment, personnel management system, interview, management, personnel, recruiter.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ</b>	
1.1. Сутність професійного підбору кадрів .....	5
1.2. Основні методи підбору кадрів у сучасних підприємствах .....	14
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід професійного підбору кадрів на підприємствах .....	28
<b>Висновки до 1 розділу</b> .....	33
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»</b>	
2.1. Економічна характеристика діяльності ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».....	35
2.2. Аналіз соціально-економічної структури персоналу ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».....	42
2.3. Аналіз сучасного стану системи професійного підбору кадрів у ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».....	56
<b>Висновки до 2 розділу</b> .....	75
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»</b>	
3.1. Розробка пропозицій спрямованих на підвищення ефективності системи професійного підбору кадрів ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».....	78
3.2. Оцінка соціально-економічного ефекту пропонованих пропозицій у ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».....	79
<b>Висновки до 3 розділу</b> .....	83
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	85
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	90
<b>ДОДАТКИ</b> .....	94

## ВСТУП

Сучасний ринок праці дуже мінливий, тому в більшості випадків працівник шукає собі таку компанію, яка відповідає його інтересам і бажанням, особистісному, професійному та кар'єрному розвитку, в свою чергу, і компанія підбирає під себе певних співробітників та диктує при цьому свої умови [19].

В умовах ринкової конкуренції *актуальність якісного підбору* персоналу і подальша його адаптація стали одним з найголовніших чинників, що визначають виживання і економічне становище підприємств.

Сьогодні підприємства докладають серйозні зусилля з відбору персоналу, адаптації, підвищення кваліфікації та його практичної підготовки, до прийняття більшої відповідальності. Проте, в організації цілком можлива нестача кваліфікованих кандидатів. У всіх випадках вважається необхідним заміщення будь-яких посад керівників і фахівців на конкурсній основі, тобто з розглядом кількох кандидатур на місце, за участю зовнішніх і внутрішніх кандидатів.

Таким чином, тема вдосконалення підбору персоналу в даний час є дуже *актуальною* [21].

*Предметом дослідження* виступає процес підбору персоналу на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».

*Об'єктом дослідження* нашої дипломної роботи є персонал на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».

*Метою дипломної роботи* є розробка проекту по вдосконаленню підбору персоналу ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК». Для досягнення зазначеної мети необхідно послідовно вирішити ряд завдань, а саме:

- дослідити теоретичні основи підбору персоналу на підприємстві, точніше: сутність, методи, вітчизняний та зарубіжний досвід у цій сфері;
- проаналізувати процеси підбору персоналу на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»;
- виявити існуючі проблеми при підборі персоналу;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення підбору персоналу на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».

Теоретичною і методичною базою даної випускної кваліфікаційної роботи були наукові матеріали таких авторів як Дуракова І.Б., Базарова Т.Ю., Маслов Г.В., Грехем Х.Т., Банько Н.А., Кібанов А.Я., каймаком М.В. Саме ці науковці акцентували увагу на дослідженні основних методів та можливостей їх впровадження, особливостях і специфіці етапів підбору персоналу. Але наведені питання потребують подальшого дослідження в сучасних мінливих українських реаліях. А так само використовувалися матеріали hg-словника, актуальних статей на hg-порталах [20].

Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід. У процесі дослідження використовувалися такі загальнонаукові методи і прийоми як аналіз і синтез, методи групування, порівняння а також інтерв'ю з рекрутером заводу, в ході якого були виявлені недоліки існуючої системи підбору персоналу.

*Інформаційною базою дослідження є:*

- нормативні та правові документи;
- ґрунтовні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених;
- дані ресурсів мережі Інтернет;
- статистичні і звітні дані підприємства ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК»;
- результати проведеного анкетування щодо дослідження системи підбору кадрів на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».

## ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних основ професійного підбору кадрів в умовах ринку дозволило зробити ряд висновків:

1. Персонал будь-якого підприємства представлений його кадрами. Склад і структура кадрів постійно змінюється відповідно до зміни техніки, технології, організації виробництва і управління.

2. Існують два види джерел підбору персоналу: *внутрішні* — набір здійснюється всередині підприємства за рахунок його власних співробітників самої організації, *зовнішні* — набір здійснюється за межами підприємства за рахунок зовнішніх ресурсів.

3. Для того, щоб поліпшити систему підбору персоналу в Україні необхідно звертати увагу на зарубіжний досвід в цій сфері, особливості кадрової політики інших розвинених країн та систему приймання працівників на роботу.

Особливості підбору персоналу були досліджені за даними ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» за 2016-2018 рр.

Підприємство виготовляє продукцію відповідно до сучасних стандартів якості, основні види продукції сертифіковані. На заводі широко використовуються передові технології, що підвищують експлуатаційні характеристики готової продукції та товарного бетону.

Фінансовий стан підприємства протягом останніх трьох років стабільний.

Структура ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» є лінійно-функціональною.

Дослідження основних економічних показників діяльності ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» вказує на те, що:

- Обсяг виробництва на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» зріс у 2018 р. на 4526 тис. грн. у порівнянні з 2017 р., коли обсяг складав 198659 тис. грн. , а в порівнянні з 2016 р. збільшився взагалі на 10654 тис. грн.

- Валовий прибуток також збільшився на 2353 тис. грн. у 2018 р. у порівнянні з 2017 р. також ми бачимо, що чистий прибуток зменшився на 13137

тис. грн. якщо порівнювати з минулим роком. Ми можемо зробити висновки, що така тенденція з'явилась тому що, підприємство має борги перед кредиторами.

В цілому можна стверджувати, що підприємство розвивається та гнучко реагує на ринкові зміни.

Значущим в будь-якій організації являється персонал, тому ми дослідили його на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК».

*Аналіз динаміки руху робочої сили на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» за 2016-2018 рр. виявив наступні особливості:*

- Чисельність прийнятих у 2018 р. у порівнянні з минулими роками зменшилась, якщо порівнювати з 2017 р. то зменшилась на 6 осіб, а якщо з 2016 р. то взагалі на 21 особу. Ми можемо сказати, що плинність на підприємстві з кожним роком стає менше і менше.

- На ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» вибуло у 2018 р. 4 особи, в порівнянні з 2017 р. на 2 особи менше, та у порівнянні з 2016 р. чисельність вибулих зменшилась взагалі на 11 осіб.

*Аналіз складу і структури персоналу ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» у 2016-2018 рр. дав нам змогу зробити наступні висновки:*

- Керівників на підприємстві у 2018 р. було 7 осіб, тобто на одного працівника більше ніж у минулому році, а професіоналів у 2018 р. стало більше ніж у 2017 р. на 3 особи.

- Серед чоловіків у 2018 р. переважає категорія робітників, серед жінок у цій категорії у 2018 р. складає 32 особи, що на 3 особи більше ніж у минулому році.

- Найбільша чисельність працівників, в категорії робітників, за віком 30-39 та 40-49 років приходилась на 2018 рік.

- В 2016-2018 роках в складі персоналу підприємства ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» найбільшу частку складають співробітники з середньою спеціальною освітою: 56 осіб в 2018 році, в 2017-2016

р.р. кількість співробітників з середньою спеціальною освітою залишається на одному і тому ж рівні - 52 особи.

- Що стосується стажу співробітників ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» то необхідно відзначити, що значна частка працюючих володіє не дуже тривалим стажем роботи - в сукупності, співробітників, що мають трудовий стаж від 1-5 років - 25%, хоча ми бачимо, що в 2017 році цей показник знизився до 23%.

*Дослідження існуючої системи підбору персоналу на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» дозволило зробити наступні висновки:*

- Система підбору персоналу на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» є ряд процедур, організованих в чіткому порядку і проводяться в кілька етапів.

- Найбільш часто використовувані технології підбору персоналу на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» включають: рекрутинг; скринінг; executive search;

- На підприємстві не здійснюється резерв на більш відповідальні посади, такі як: генеральний директор, заступник генерального директора з загальних питань та заступник директора з економічних питань.

*З метою вивчення особливостей підбору персоналу на ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» нами було проведене соціологічне дослідження. Анкетування працівників виявило ряд недоліків:*

- На ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК» фахівець з персоналу довго не передзвонює кандидатам після співбесіди;

- Не ефективна система підбору персоналу на підприємстві;

- На підприємстві деякі методи, які використовує працівник відділу кадрів при підборі, вважають недостатньо адекватними і в принципі не ефективними;

- Відсутня чітко сформульована процедура проведення співбесіди, не позначені критерії відбору;



- Тривалий час закриття вакансії;

Існуючі основні помилки діючої системи на підприємстві ми вирішили усунути завдяки розробленому ряду заходів щодо процесу підбору кандидатів:

1. Розробка спеціального програмного забезпечення з функцією нагадування (*за допомогою звертання до послуг ІТ-компанії*) - при цьому *соціальний ефект* складатиме із:

- Виникнення порозуміння між кандидатом та рекрутером;
- Підвищення задоволеності співбесідою.

2. Розробка критерій ефективного підбору персоналу (*за допомогою звертання до послуг компанії Eempleo*), при цьому *соціальний ефект* складатиме із:

- Справить гарне враження кандидата про компанію;
- Розробка критерій підбору нових працівників забезпечить режим нормального функціонування підприємства;

3. Надіслати рекрутера на курси підвищення кваліфікації для HR-менеджерів: "Управління персоналом", при цьому *соціальний ефект* складатиме із:

- Рекрутер може не тільки знаходитися в курсі сучасних розробок, а й претендувати на підвищення по кар'єрних сходах;
- Чим грамотніший і професійніший фахівець, тим ефективніше виробництво.

4. Надання бонусів HR-менеджеру задля мотивації на швидше закриття вакансій, при цьому *соціальний ефект* складатиме із:

- Більш ефективно використання робочого часу;
- Підвищення якості управління персоналом.

За нашими розрахунками економічний ефект від запропонованих заходів складе 4376,6 тис. грн., а термін окупності кладе – 3,5 місяці.

Крім розроблених заходів щодо покращення системи підбору кадрів ми навели осмислені розрахунки підвищення ефективності господарської діяльності ТОВ «ВЕЛИКОДОЛИНСЬКИЙ ЗАВОД ЗБК», а саме:

- ❖ Підвищення річної продуктивність праці 1 робітника на 24,48 тис. грн.
- ❖ Підвищення обсягу реалізованої продукції на 5104,6 тис. грн.

Згідно з отриманими значеннями періоду окупності і ефекту можна стверджувати, що даний проект є доцільним до впровадження з метою удосконалення підбору персоналу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Указ президента України «Про Основні напрями соціальної політики» від 2004 № 717/
2. Закон України «Про підприємницьку діяльність» від 16.01.2003. № 436-IV.
3. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII.
4. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 № 2801-XII.
5. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» від 23.09.1999 № 1105-XIV.
6. Кодекс законів про працю України (Затверджений Законом № 322-VIII від 10.12.1971, ВВР, додаток до № 50, ст. 375, зі змінами).
7. Кодекс законів про працю України. Документ 322-08, попередня редакція - Редакція від 09.06.2016, підстава - 224-VII
8. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие/ под ред. А. Я. Кибанова. — Москва: Проспект, 2012. — 64 с.
9. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: підручник. — 2#ге вид., доп. і перероблене. / В.Г. Андрійчук. — К.: КНЕУ, 2012. — 624 с.
10. Балановська Т.І. Формування якісного кадрового потенціалу як передумова ефективного менеджменту / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, О.В. Новак // Вісник Полтавської державної аграрної академії: економіка. — 2012. — № 1. — С. 154—159.
11. Бессмертная В. В. Формирование стратегии управления персоналом предприятия // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — 2013. № 1 (107). — С. 54—59.
12. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку / В.В. Близнюк // Економіка і прогнозування: зб. наук. праць. — 2015. — № 2. — С. 64—74.

13. Булеев И. П. Методические подходы к стратегическому планированию управления персоналом // Прометей : регіон. зб. наук. праць з економіки. Донецьк : ДЕГІ; ІЕПД НАН України. – 2006. Вип. 3 (21). – С. 177–180.
14. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. — 2ге вид. — К.: ЦУЛ, 2009. — 502 с.
15. Вороная Наталія, податковий експерт Чернишова Наталія, експерти з питань оплати праці Ушакова Лілія та Боярчук Інесса. Звільнення з роботи Податки та бухгалтерський облік Лютий, 2017/№ 16. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2017/february/issue-16/article-25331.html>
16. Данилюк А.І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом / А. І. Данилюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2007. — №3, Т.1. — С. 112—115.
17. Демко І.І. Оцінка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами / І.І. Демко // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. — 2010. — Вип. 29. — С. 313—319.
18. Дробиш Л.В. Проблеми формування управлінського персоналу підприємств торгівлі [Електронний ресурс] / Л. В. Дробиш // Економіка сьогодні: актуальні питання та перспективи — № 2 — 2013. — Режим доступу: <http://economics#issues.com.ua/zmist#zhurnalu/ekonomikasogodennyaaktualnipitannya>
19. Думенко І.В. Підвищення якісного складу кадрового потенціалу аграрних підприємств / І.В. Думенко / / Культура народів Причорномор'я: Науч.журнал ТНУ ім. В.И. Вернадского. — Сімферополь, 2009. — № 176. — С. 69—72.
20. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів в аграрних підприємствах / О.І. Замора // Актуальні проблеми економіки. — 2011. — №4. — С. 85—90.

21. Зозуля А.О. Економічна сутність ефективності управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / А.О. Зозуля // Режим доступу: <http://www.rusnauka.com/>
22. Колосова І.В. Професійний підбір кадрів і шляхи його удосконалення. – О.: ОНЕУ, 2016. – 3. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf>
23. Сидорова О.С. Ефективність сучасних підходів підбору і відбору персоналу. – Південно-Уральський державний університет, 2016. – 3
24. Тажахметов Ш.К. Підбір і відбір персоналу підприємства. – ФГБОУ ВПО «ЧелГУ», 2015. – 3
25. Татарінцева О.В. Функціональна структура управління: суть, переваги, недоліки [Електронний ресурс] / О.В. Татарінцева // Режим доступу: <http://monetary-flow.com/funktsionalna-structura/>
26. Тайчан Д.С. Структура персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Д.С. Тайчан // Режим доступу: [https://studopedia.com.ua/1\\_251633\\_struktura-personalu-pidpriemstva.html](https://studopedia.com.ua/1_251633_struktura-personalu-pidpriemstva.html)
27. Тодорова В.М. 3 питання на співбесіді, відповіді на які скажуть вам все про кандидата [Електронний ресурс] / В.М. Тодорова // Режим доступу: [https://blog.itrex.ru/voprosy\\_na\\_sobesedovanii/](https://blog.itrex.ru/voprosy_na_sobesedovanii/)
28. Федоренко С. К. Здобувачі чекають відповідь не більше тижня [Електронний ресурс] / С.К. Федоренко // Режим доступу: <https://hh.ru/article/306108>
29. Фурсов Е.Ю. Чому не передзвонює роботодавець. І скільки чекати дзвінка [Електронний ресурс] / Е.Ю. Фурсов // Режим доступу: <https://www.rabota.ru/articles/career/call-hr-4687>
30. Хоровенко Л.С. Навіщо і як писати автобіографію [Електронний ресурс] / Л.С. Хоровенко // Режим доступу: <https://www.work.ua/ru/articles/jobseeker/1345/>
31. Чакир М. М. Підбір робітників від «А» до «Я» [Електронний ресурс] / М.М. Чакир // Режим доступу: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op>

32. Шевель Р.О. План підбору персоналу [6 кроків до створення] [Електронний ресурс] / Р.О. Шевель // Режим доступу: <https://hurma.work/blog/plan-pidboru-personalu-6-kroktiv-do-stvorennya/>