

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

Кафедра управління персоналом та економіка праці

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

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201\_\_ 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»

**Виконавець:**

студентка 6 курсу ФМЕ

Піщупіна Дар'я Павлівна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

підпис

**Науковий керівник:**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Іванова Людмила Валентинівна \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

підпис

## АНОТАЦІЯ

**Піщуліна Дар'я Павлівна**

*(прізвище та ініціали студента)*

**«Професійний підбір кадрів та шляхи його удосконалення»**

*(назва кваліфікаційної роботи)*

кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності **051«Економіка»**  
за магістерською програмою **«Управління персоналом сучасної організації»**,  
Одеський національний економічний університет м.  
Одеса, 2018 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів.

*Об'єкт дослідження* – існуюча система професійного підбору кадрів на підприємстві «ІНТЕРКЬЮД».

*У роботі розглядаються теоретичні аспекти* підбору кадрів на товарно-промисловій фірмі(у вигляді ТОВ).

*Проаналізовано:* характеристику економічної діяльності підприємства;  
- кількісно-якісний склад персоналу ТПФ «ІНТЕРКЬЮД»;  
- діючу систему підбору кадрів ТПФ «ІНТЕРКЬЮД»;

*Запропоновано:* вдосконалення системи підбору кадрів на ТПФ «ІНТЕРКЬЮД»

*Наведено* обґрунтовані розрахунки економічного ефекту щодо пропозицій.

**Ключові слова:** підбір кадрів, персонал, методи підбору, система підбору.

## ANNOTATION

**Pishchulina Daria Pavlivna**

*(students surname and initials)*

**«Professional selection of personnel and ways to improve it»**

*(work title)*

thesis for Master degree in specialty **051«Economics»**  
under the program **«Personnel management of a modern organization»**,  
Odessa National Economic University  
Odessa, 2018

Master's qualification work consists of three sections.

*The object of study* the existing system of professional recruitment at the enterprise "INTERKÜÜD".

*The paper considers* the theoretical aspects of personnel selection on the commodity-industrial firm (in the form of LLC) are considered in the paper.

*Analyzed:* characteristic of economic activity of the enterprise;  
- quantitative and qualitative composition of personnel of TPF "INTERKÜÜD";  
- the current system of selection of personnel TPF "INTERKÜÜD";

*Proposed:* improvement of the system of recruitment for TPF "INTERKÜÜD"

*The justified* calculations of the economic effect of the proposals are presented.

**Key words:** selection of personnel, personnel, selection methods, selection system.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ</b>	
1.1 Основні поняття та сутність підбору кадрів.....	6
1.2 Критерії та етапи професійного підбору.....	15
1.3 Методи професійного підбору персоналу .....	27
Висновки до розділу 1.....	36
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТПФ «ІНТЕРКЬЮД»</b>	
2.1 Характеристика виробничо-економічної діяльності підприємства.....	38
2.2 Аналіз структури та складу кадрів підприємства.....	46
2.3 Оцінка діючої системи підбору кадрів .....	54
Висновки до розділу 2.....	68
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТПФ «ІНТЕРКЬЮД»</b>	
3.1 Пропозиції щодо удосконалення діючої системи професійного підбору.....	71
3.2 Рекомендовані методи підбору кадрів та їх цільове призначення.....	79
3.3 Економічна ефективність від удосконалення підбору кадрів.....	82
Висновки до розділу 3.....	84
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	87
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	92
<b>ДОДАТКИ</b> .....	95

## ВСТУП

Людські ресурси є основою підприємства. Без потрібних людей воно не зможе досягти своїх цілей і вижити. Практично будь-яке підприємство постійно відчуває потребу у персоналі, на яку впливає велика кількість факторів: ринкові, технологічні, кваліфікаційні, організаційні, соціальні.

Головна мета професійного підбору кадрів - це пошук, оцінка та вибір гідного працівника, чії особові і професійно важливі якості відповідають вимогам, що пред'являються до даної посади.

*Актуальність даної роботи* полягає в аналізі та виявленні недоліків підбору кадрів та розробці шляхів його удосконалення, оскільки він є одним з найважливіших складових соціально-економічного розвитку підприємства.

*Об'єктом дослідження* сутнісно-змістовний підхід до аналізу системи підбору кадрів у контексті ефективної діяльності підприємства.

*Предметом дослідження* виступає існуюча система професійного підбору кадрів на підприємстві «ІНТЕРКБЮД» та шляхи її удосконалення.

*Метою дослідження* є обґрунтування шляхів удосконалення підбору кадрів підприємства на підставі його системного аналізу.

*Основні завдання:*

- дослідження теоретико-методологічних засад системи професійного підбору кадрів з визначенням його етапів, критеріїв та методів;
- аналіз діяльності підприємства, дослідження структури кадрів за різними ознаками;
- аналіз діючої системи підбору кадрів на підприємстві у контексті його економічної діяльності;
- обґрунтування шляхів удосконалення системи професійного підбору кадрів включаючи його методи та заходи щодо скорочення плінності.

При написанні дипломної роботи значною мірою враховувались роботи вчених, фахівців з питань теорії та практики управління людськими ресурсами:

Гордона Т.,Карташова С.А., Крушельницької Я.В., Одегова Ю.Г., Робертсона І. та інших.

При вирішенні поставлених завдань у роботі застосовувались методи теоретичного та емпіричного дослідження, аналізу та синтезу - для розробки методологічних основ побудови узагальненої оцінки системи підбору кадрів на підприємстві; економіко-статистичні та соціологічні методи.

*Інформаційною базою дослідження є:* нормативні документи; ґрунтовні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених; дані ресурсів мережі Інтернет; статистичні і звітні дані підприємства «ІНТЕРКБЮД»; результати проведеного анкетування щодо дослідження системи підбору кадрів на ТПФ «ІНТЕРКБЮД»

## ВИСНОВКИ

В результаті виконання дипломної роботи дійшли наступних висновків:

1. Розкриті теоретико-методологічні засади професійного підбору кадрів. Які включають в себе основні поняття та сутність підбору кадрів, етапи та критерії, методи професійного підбору кадрів та їх характеристику. Підбір кадрів неможливий без послідовних етапів та критеріїв підбору. Вони допомагають менеджеру знайти людей, які б відповідали вимогам компанії, та могли успішно і довго працювати в ній. Також потрібно знати критерії підбору, тому розробляють кваліфікаційну карту і карту компетенцій або профіль посади або портрет «ідеального» кандидата.

Підбір персоналу передбачає комплекс різноманітних заходів з метою пошуку та відбору працівника на певні вакантні посади. Цей процес здійснюється за допомогою трьох основних сучасних технологій: хедхантингу, рекрутингу та скринінгу. Різниця визначених технологій полягає у їхніх вартості, результативності та спрямованості. В сучасних умовах роботодавці мають великі можливості для ефективного використання проаналізованих технологій підбору персоналу. Реалізація сукупності запропонованих сучасних технологій кадрового менеджменту сприятиме зростанню продуктивності праці персоналу й ефективності функціонування підприємства. Для того щоб почати аналізувати підбір персоналу на підприємстві ТПФ «ІНТЕРКЬЮД» необхідно одержати реальне уявлення про об'єкт дослідження, до якого включають характеристику підприємства, стан і динаміку його соціально-економічного розвитку, дослідити існуючу систему підбору персоналу та її особливості. Потрібно ознайомитися з історією створення і розвитку підприємства, ретельно проаналізувати показники соціально-економічної діяльності підприємства в динаміці за останні три роки. Слід охарактеризувати як і ким проводиться підбір персоналу, які методи підбору персоналу застосовуються на підприємстві

Отже, підбір кадрів являється одним із елементів систем з управління персоналом, а вона в свою чергу є одним з найважливіших напрямків у діяльності

організації і вважається основним критерієм її економічного успіху. Складова успішності будь-якої компанії є професійна організація роботи з персоналом. Найважливішу роль у цьому відіграють фахівці по роботі з персоналом або HR менеджери.

2. Подана характеристика виробничо-економічної діяльності підприємства.

З проведеного аналізу показників діяльності ТПФ «ІНТЕРКЬЮД» ми можемо відмітити, що підприємство за досліджуваний період переживає кризове становище. Найбільшого зменшення майже за усіма показниками підприємство мало у 2015 році. На підприємстві стрімко зросла собівартість продукції у 2015-2016р.р. на 50,26%. Це пов'язано з нестабільною ситуацією в країні та коливанням курсу валют. У 2016-2017рр. ми бачимо позитивну динаміку, ріст собівартості зменшився до 6,71%. Через те, що компанія не може подолати кризу, управління не знайшло іншого виходу та скоротила штат робітників. Кожен рік середньооблікова чисельність працівників знижувалась на 18-19%, таким чином у 2017 році компанія налічувала 36 осіб, з 53 як у 2015 році. А фонд оплати праці знизився на 40%, середньомісячна заробітна платня знизилася на 12%, компанію залишили кваліфіковані спеціалісти та професіонали. Не дивлячись на кризовий період, за досліджуваний період фонд заробітної плати (ФЗП) на підприємстві, в цілому, є незмінним.

Також, відмітимо, що відрізняється темп зниження ФЗП між роками: 73,65% між 2015 і 2016 роками та 80,96% між наступними, відповідно. У 2016 році підприємств занизило середню заробітну плату на підприємстві, але вона залишалась на конкурентному рівні серед підприємств подібної галузі – 5868,4 грн, але тільки завдяки невеликого штату працівників. зі зменшенням персоналу підприємства на 18% (17 осіб) за останній рік, зросла чисельність працівників з повною вищою освітою на 110,5% (2 особи), що показує позитивну динаміку освітнього стану працівників ТПФ «ІНТЕРКЬЮД».

В У 2017 році, як показують дані, ТПФ «ІНТЕРКЬЮД» вдалося підтримати рівень оплати праці на рівні середнього – 5807,2 грн зі збитком у штаті працівників, ми бачимо що коефіцієнт плинності перебільшує природну плинність

майже в 7 разів, і з кожним роком збільшується, це може призвести до негативних наслідків в подальшій роботі підприємства

*Ефективне планування персоналу* підприємства позитивно впливає на результати діяльності організації завдяки: оптимізації використання персоналу; удосконаленню процесу найму на роботу; організації професійного навчання; скороченню загальних витрат на робочусилу за рахунок поміркованої, послідовної і активної політики на ринку праці.

На початковому етапі підбору персоналу на ТПФ «ІНТЕРКЬЮД» подається тільки заявка на підбір персоналу. Відповідальний за підбір персоналу (бухгалтер) не складає ні карту компетенції ні кваліфікаційну карту або профіль посади або портрет «ідеального» кандидата.

*Можна порекомендувати* використовувати кваліфікаційну карту окрім посадової інструкції, вимогам якої повинен відповідати кандидат. Кваліфікаційна карта представляє собою набір кваліфікаційних характеристик (освіта, спеціальні навички – знання іноземної мови, уміння користуватися комп'ютером), якими повинен володіти «ідеальний» співробітник для заняття вакантної посади. Оскільки в процесі відбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик набагато легше, ніж визначити наявність можливостей виконувати відповідні функції, то кваліфікаційна карта є тим інструментом, що полегшує процес відбору кандидатів. Проте кваліфікаційна карта, в основному, зосереджена на технічних характеристиках кандидата, при цьому особисті якості потенційного працівника залишаються осторонь. В організації відбору типовими недоліками є: брак системності; відсутність надійного переліку необхідних від претендентів якостей; судження про людину по одному з якостей; нетерпимість до недоліків, які є у всіх; надмірна довіра до певних методів відбору, найчастіше до тестів; недостатнє врахування негативної інформації; порушення оціночної технології.

Проблеми, які ми зазначили вище впливають на плинність персоналу на підприємстві. Зайва плинність викликає значні економічні витрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі. Негативно позначається



на моральному стані працівників, які залишилися на їх трудову мотивацію та відданості до підприємства.

*Причини плинності персоналу можна усунути або знизити за допомогою ефективної системи відбору та оцінки потрібно мати чіткі критерії відбору та оцінки кандидатів, валідні і надійні методи оцінки, кваліфікованих фахівців з відбору. Зниження плинності призведе до скорочення витрат робочого часу за рахунок та зменшення часу на адаптацію новачків* Ми виділили на нашу думку найбільш доречні методи залучення співробітників, які можуть бути використані на ТПФ «ІНТЕРКЬЮД» по кожному методу та оцінили їх ефективність за п'ятибальною шкалою визначивши середній бал.

Ефективними методами підбору персоналу є використання хедхантингу, рекрутингових агенств та Інтернету, оскільки вони є найбільш вдалимими та результативними у подальшій перспективі для вдалого закриття вакансії у довгостроковому періоді.

Підприємство зможе самостійно залежно від стану та критеріїв підбору вибрати для себе найбільш оптимальний метод. Який буде враховувати: час, що відводиться на пошук, об'єм витрат, специфіку потреби у персоналі. Саме від залежності цих факторів та їх вагомості можна обрати ті джерела, що принесуть найбільший ефект. На основі проведеного аналізу нами виявлено що на підприємстві існує ряд недоліків щодо системи підбору персоналу. Нами запропоновані шляхи покращення наведених недоліків. Але, на наш погляд, ми вважаємо, що головною причиною недосконалості системи підбору персоналу на ТПФ «ІНТЕРКЬЮД» є той факт, що цими питаннями займається не досвідчена людина з питань стосовно персоналу (підбір, плинність, розвиток, мотивація). Ми припускаємо, як що на підприємстві буде менеджер по персоналу, то відбудеться збільшення обсягу реалізованих послуг. Ми пропонуємо розглянути два варіанти залучення менеджера по персоналу на ТПФ «ІНТЕРКЬЮД»/

Із таблиці видно, якщо залучити менеджера по персоналу без досвіду роботи то економічний ефект складе 738,6 тис.грн. та термін окупності складе 1,4 місяці. А якщо залучити менеджера по персоналу з досвідом то економічний ефект буде

1544,2 тис.грн. та термін окупності відбудеться майже за місяць. *Ми вважаємо, що наша пропозиція щодо введення посади менеджера по персоналу на ТПФ «ІНТЕРКЬЮД» є доцільною та ефективною для підприємства.*

З урахуванням пропозицій щодо вдосконалення недоліків підбору персоналу та введення в штат менеджера по персоналу окрім економічного ефекту обов'язково відбудеться й *соціальний ефект*, а саме:

- ✓ Підвищення якості управління персоналом
- ✓ Задоволеність умовами праці;
- ✓ Зменшення кількості звільнень;
- ✓ Більш ефективне використання робочого часу;
- ✓ Оптимізація психологічного клімату в колективі;
- ✓ Зміцнення неформальних взаємин;
- ✓ Підвищення лояльності персоналу;
- ✓ Покращення іміджу ТПФ «ІНТЕРКЬЮД»

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Изд-во «Питер», 2015. – 832 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Вид-во «Професіонал», 2014. – 512 с.
3. Бусыгина Е.В. Основные черты управления персоналом в кризисной ситуации // Современные научные исследования и инновации. 2016. №1 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/01/62471>
4. Гавкалова Н.Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу / Н.Л. Гавкалова // Україна: аспекти праці: наук.-екон. та сусп.-політ. журн. – 2005. – № 3. – С. 31–36.
5. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://globalnational.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>
6. Гринева В.Н., Буцкая И.О. Современные подходы к системе управления персоналом предприятия // Економіка розвитку. Вип. 2(22). – Харків: ХДЕУ, 2012. – С. 65–68
7. Дрозач М., Паршина Н., Стульпінас Н. Неформальне навчання за робітничими професіями: світова та вітчизняна практика підтвердження його результатів – Журнал «Україна: аспекти праці» №5 2014, с. 28-36
8. Закон України «Про зайнятість населення» №10497-1 від 05.07.2012
9. Занора В.О. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013 - №1(45). - С. 88-94
10. Зозуля А.О. Економічна сутність ефективності управління персоналом підприємства [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/18\\_ADEN\\_2012/Economics/10\\_113357.doc.htm](http://www.rusnauka.com/18_ADEN_2012/Economics/10_113357.doc.htm)

11. Колмогорова І. В. Розвиток механізмів управління кадровим забезпеченням аграрних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. Ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 – економіка та управління (за видами економічної діяльності) /Одеса, 2013.– 20 с..
12. Красношапка В.В. Управління людськими ресур# сами: курс лекцій / В.В. [Электронный ресурс] / Режим доступа: : [http:// www.studentbooks. com. ua](http://www.studentbooks.com.ua).  
Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах / Є.Л. Крулько // Культура на# родов Причорноморья. — 2010. — № 177. — С. 93— 97
13. Лукашевич В. М. Управление персоналом: Учебное пособие – Львів: Новий світ-2000, 2014. – 501 с.
14. Масхма М. Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3011/1/Mahsma.pdf>
15. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
16. Михалык Т. Эффективность использования различных методов при отборе персонала / Т. Михалык // Менеджер по персоналу. – 2015. – № 11. – С. 48–64
17. Мордовин С.К. Модульная программа №16 "Управление человеческими ресурсами", 2013. – 207 с
18. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
19. Олейник И. Регламент по подбору персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1098>
20. Обзор программ для автоматизации HRM / Управление персоналом – Украина №7 (250), 2014. – с.15-25.

21. Пивень Е., Ламанова Е. Система подбора персонала по компетенциям [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1203>
22. Рекун Г.П. Особенности використання технологій підбору персоналу на підприємстві / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/12-2015.pdf#page=115>
23. Склад А. Подбор сотрудника HR-службы. Дополнение к тесту / А. Склад // Менеджер по персоналу. – 2011. – № 9. – С. 82–85
24. Управление персоналом. Под редакцией Т.Ю. Базарова, 2015. – [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://psychologiya.com.ua>.
25. Уткин Э.А.. Профессия – менеджер. – М.: Экономика, 2012. - 209 с.
26. Хохлова Т. Инновационные технологии современного персоналоманеджмента [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012\\_6\\_16.pdf](http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf)
27. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Учебник. 2-е издание. - М.: Высшая школа, 2012. – 153с.