

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Никифорова В.Г. _____
(підпис)
“ ____ ” _____ 201__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління персоналом»
на тему: «**Проектування системи набору і відбору персоналу**»

Виконавець:

Студентка VI курсу

Факультету міжнародної економіки

Васильєва Ірина Михайлівна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Никифорова Валерій Григорович _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	5
1.1. Цілі і завдання підбору та відбору персоналу в організації.....	5
1.2. Джерела і методи підбору персоналу.....	10
1.3. Технології відбору персоналу.....	17
Висновки до 1 розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАТ «ВО «СТАЛЬКАНАТ - СІЛУР»	28
2.1. Характеристика діяльності ПРАТ «ВО «Стальканат - Сілур».....	28
2.2. Загальна характеристика системи набору і відбору персоналу в організації.....	40
2.3. Аналіз ефективності діючої системи набору і відбору персоналу.....	48
Висновки до 2 розділу.....	57
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ НАБОРУ І ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВО «СТАЛЬКАНАТ - СІЛУР»	59
3.1. Пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи набору і відбору персоналу на підприємстві	59
3.2. Економічна та соціальна ефективність запропонованих заходів.....	76
Висновки до 3 розділу.....	81
ВИСНОВКИ	82
Список використаних джерел	86
Додатки	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах ринкової економіки одним з головних факторів успіху підприємства є підбір персоналу. Основна проблема для керівників в галузі управління персоналом - це правильний підбір грамотних і кваліфікованих працівників для підприємства. Людські ресурси - це фактор прибутку і рівня якості послуг. У той же час люди - це ризики і суттєві витрати. Найважливіше завдання будь-якої установи - звести такий ризик до мінімуму. Для цього необхідно чітко орієнтуватися в концептуальних засадах підбору та відбору персоналу.

Проблема підбору та відбору персоналу підприємств детально досліджується в роботах І.В. Бизюкова, А.В. Бусигіна, Б.М. Генкіна, А.М. Лобанової, О.Ю. Минченкова.

Окремі елементи процесу підбору та відбору персоналу розглядаються в дослідженнях А.А. Соболевського, П.В. Ушанової, А.В. Шаріної і ряду інших авторів.

Можливості вдосконалення процесу підбору та відбору персоналу досліджуються, зокрема, в роботах Н.В. Пошерстнік, Ю.А. Саликової, О.О. Третьякової, М.В. Фрунзе, Н.А. Чернявського, С.Я. Юровицького.

Мета дослідження полягає в розробці практичних рекомендацій з формування та вдосконалення системи набору і відбору персоналу на підприємстві.

У рамках поставленої мети ставляться такі завдання:

1. Дослідити теоретичні підходи до формування системи набору та відбору персоналу.
2. Дати оцінку ефективності діючої системи набору і відбору персоналу в організації ПРАТ «ВО «Стальканат - Сілур».
3. Розробити та запропонувати рекомендації щодо покращення системи набору і відбору персоналу ПРАТ «ВО «Стальканат - Сілур».

Об'єктом дослідження виступає діюча система набору і відбору персоналу.

Предметом дослідження є теоретико – методологічні положення та принципи формування системи набору і відбору персоналу ПРАТ «ВО «Стальканат - Сігур», а також відповідні методи і засоби впливу на систему набору і відбору персоналу.

У процесі дослідження використовувалися методи статистичного та економічного аналізу. Застосовані методи соціологічних досліджень (анкетування, бесіда, інтерв'ю, опитування).

Інформаційною базою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних авторів в області управління персоналом на підприємстві, матеріали спеціалізованих друкованих видань, дані управлінської звітності та інших документів підприємства ПРАТ «ВО «Стальканат - Сігур».

Висновки до 3 розділу

У даному розділі, обгрунтовано необхідність системного підходу до підбору персоналу. Проектом вдосконалення системи набору і відбору персоналу, є:

1. Ведення нової посади – менеджер з персоналу (рекрутер).
2. Розробка оновленої програми набору і відбору працівників в ВО «ПРАТ «Стальканат - Сілур».
3. Створення електронної бази кандидатів.
4. Розробка анкети «Анкета шукача».
5. Розробка маршрутного листа.

Зроблений розрахунок умовної економічної ефективності від удосконалення підбору кадрів. Економічна ефективність дорівнює 140552, 96 грн. Запропоновані заходи з вдосконалення існуючої системи набору і відбору персоналу є вигідними, тому їх доцільно впроваджувати.

Соціальні результати вдосконалення системи набору і відбору персоналу :

6. Забезпечення повної реалізації потенціалу працівників.
7. Забезпечення стабільності персоналу.
8. Формування сприятливого іміджу організації.
9. Підвищення лояльності до компанії.
10. Підвищення розвитку внутрішніх реферальних програм.

ВИСНОВКИ

Отже, в результаті проведеного дослідження, можна зробити висновки, що 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.

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. 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.

Приватне Акціонерне Товариство «Виробниче Об'єднання «Стальканат-Сілур» є одним з найбільших підприємств України з виробництва метизної продукції (канати, дріт, пасма, фібра, сітка, стропи).

Продукція підприємства експортується більш ніж в 30 країн світу на всіх континентах. З метою зміцнення позицій на зарубіжних ринках і розширенням номенклатури продукції, що поставляється підприємство постійно працює над підвищенням якості і надійності виробів.

Аналіз основних показників ПрАТ «ВО «Стальканат-Сілур» дозволив зробити наступні висновки.

Збільшення чисельності відбувається за рахунок впровадження нових станів і машин. Чисельність працюючих постійно зростала: у 2016 році відносно 2015 року на 49 осіб, а у 2015 році відносно 2014 року на 62.

Фонд оплати праці також постійно зростає. Цей показник впливає і на собівартість продукції і на рентабельність підприємства. Динаміка зростання 2016 до 2014 року склала 66,9% .

Важливим показником, що характеризує зайнятість, як стабільну є коефіцієнт плинності кадрів який у 2014 році склав 4,7%, у 2015 році – 7,6%, у 2016 році – 10,8%. Причина плинності кадрів пов'язана з кризою та пошуком працівниками нового місця роботи з більш високою заробітною платою (виїзд на роботу за кордон).

Аналіз системи набору і відбору персоналу ПрАТ «ВО «Стальканат-Сілур» дозволив зробити наступні висновки.

Проведенням співбесіди на підприємстві займається керівник Відділу кадрів. Відбір робочого відбувається за елементарними параметрами. Відбору ІТП взагалі не відбувається. Профілі посад не складені. Алгоритму відбору немає. Критеріїв відбору немає. Немає контролю закриття вакансій. Немає зворотного письмового зв'язку від безпосередніх керівників при відмові кандидату в роботі. З жовтня 2016 року на підприємстві утворився Відділ персоналу. Очолює відділ персоналу Директор з персоналу.

При дослідженні процесу підбору були виявлені наступні проблеми:

1. Програма набору та відбору працівників не є чітко прописаною, пункти програми є неповними, відсутня анкета для кандидатів.
2. Відсутність бази кандидатів.
3. Великий відсоток співбесід у робочому часі керівника відділу кадрів, в зв'язку з чим відбувається брак часу для виконання основних функцій.
4. Відсутній прямий пошук кандидатів.
5. Немає алгоритму та критеріїв відбору.

6. Використовується 3 з 10 каналів пошуку.
7. Недостатня проінформованість кандидатів про вакансії та компанію.
8. Нерегламентований час проведення співбесіди.
9. Відсутність зворотного зв'язку після проведення співбесіди.
10. Відсутність спеціально обладнаного кабінету для проведення співбесіди
11. Відсутність достатньої інформації керівникам відділів щодо представленого кандидата.
12. У багатьох випадках кандидат не відповідає заявленим вимогам на пошук персоналу.

В результаті проведеного аналізу встановлено, що система набору і відбору персоналу ПрАТ «ВО «Стальканат-Сілур» не відповідає висунутим вимогам. Всі заходи, якщо вони проводяться в повній мірі, не дозволяють досягати цілей, які були поставлені перед системою.

Відповідно до проведеного аналізу основними завданнями при розробці проекту змін системи набору і відбору персоналу є:

1. Ведення нової посади – менеджер з персоналу (рекрутер).
2. Розробка оновленої програми набору і відбору працівників в ВО «ПРАТ «Стальканат - Сілур».
3. Створення електронної бази кандидатів.
4. Розробка анкети «Анкета шукача».
5. Розробка маршрутного листа.

Ведення нової посади – менеджер з персоналу дозволить відокремити функцію підбору персоналу. В оновленій програмі набору і відбору працівників в ВО «ПРАТ «Стальканат - Сілур» зазначені етапи процесу відбору та відповідальні особи. Створення електронної бази кандидатів дасть можливість систематизації інформації про кандидатів в єдиній базі даних, оперативність в пошуку потрібної інформації. Розробка анкети «Анкета шукача» дозволяє збирати повну інформацію про шукачів з метою подальшої обробки та

прийняття рішення щодо відбору. Розробка маршрутного листа полегшить маршрутний пошук для шукачів, збільшить їх успішне проходження етапу медичного огляду.

Порахований економічний ефект від впровадження запропонованих заходів очевидний. Економічна ефективність складає 118778, 56 грн.

У результаті витрат на розробку, впровадження і підтримку ефективної системи набору і відбору персоналу, організація повинна отримати такі результати:

- зниження витрат на пошук нового персоналу;
- стабілізація кадрової політики;
- поліпшення атмосфери в колективі;
- скорочення строку закриття вакансій;
- підвищення бренду компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімов В. М. Кадрова служба і управління персоналом: Практичний посібник кадровика. - М.: Економіка, 2011. - 236 с.
2. Арсеньєв Ю.М. Управління персоналом: Моделі управління - М.: Ексмо, 2012. - 259 с.
3. Базаров Т. Ю., Єрьомін Б.Л. та ін. Управління персоналом. - М: ЮНІТІ, 2014. - 368 с.
4. Богомолова, І.П. Механізми адаптивного управління корпоративними структурами: монографія - Воронеж: Витоки, 2010. - 240 с.
5. Бондаренко І. Ефективність управління підприємством - ключове завдання менеджерів / І. Бондаренко // Менеджмент. - 2010. - №5. - С. 54-66.
6. Віханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент - Підручник, 3-є видання. - М., ІНФРА-М, 2010. - 331 с.
7. Журавльов, П. В. Світовий досвід в управлінні персоналом: огляд зарубіжних джерел / П. В. Журавльов, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарєв. - М.: Ділова книга, 2011. - 266 с.
8. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації - М.: Центр, 2011. - 348 с.
9. Корнеліус Н. HR менеджмент: Пошук, підбір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика / Н. Корнеліус. - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Бука, 2013. - 520 с.
10. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства: навч. пос.- М.: ІНФРА - М, 2013.- 312с.
11. Маусов Н. «Менеджмент персоналу - ключова ланка внутрішньофірмового управління» - М.: Вісник, 2012. - 194 с.
12. Мескон М.Х., Альберт М. «Основи менеджменту» - М.: Справа, 2011
13. Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. Управління персоналом, оцінка ефективності - Навч. посібник для вузів. - М: Іспит, 2011.- 218 с.
14. Одинцов, А.А. Менеджмент організації. Введення в спеціальність: Навч. посібник- М.: Іспит, 2010.- 320 с.
15. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А., Кібанов А.Я. - Управління організацією. - М.: Іспит, 2010.-318с.
16. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник - М.: Академвидав, 2011.- 487 с.
17. Масхма М. Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів / [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3011/1/Mahsma.pdf>

18. Реқун Г.П. Особливості 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>
19. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>
20. Обзор программ для автоматизации HRM / Управление персоналом – Украина №7 (250), 2014. – с.15-25.
21. 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>
22. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М. : Юристъ, 2013. – 496 с.
23. Вовк В.А. Формування соціальної політики підприємства – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, ХНЕУ, Харків – 2015.
24. Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: монографія / Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. – 192 с.
25. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк О. та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2014. — 398 с.
26. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций : Учебное пособие / МАУП, 2012. - 192 с.
27. Довгань Л. Є. Пріоритетні напрями удосконалення розвитку управлінського персоналу / Менеджмент у ХХІ столітті: розвиток організацій та управління персоналом. – Львів, 2014. – Ч. 1. – С. 59–62.
28. 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

- 29.Иванова С. Искусство подбора персонала / М.: Альпина бизнес букс, 2013.-281с.
- 30.Мороз О.С. Підвищення ефективності управлінської праці у корпоративних структурах – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, Інститут правових досліджень НАН України, Донецьк – 2012.
- 31.Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: Оценка эффективности: Учебное пособие / Экзамен, 2014. - 256 с.
- 32.Петюх В.М. Управління персоналом: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ., 2000.
- 33.Романюк Л.М. Стратегія формування персоналу підприємств у сучасних умовах – Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, КНТУ, Донецьк – 2008.
- 34.Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – КНЕУ, 2002.
- 35.13. Довгань Л. Є. Пріоритетні напрями удосконалення розвитку управлінського персоналу / Менеджмент у ХХІ столітті: розвиток організацій та управління персоналом. – Львів, 2004. – Ч. 1. – С. 59–62.
- 36.Кузнецова Н.В. Управление персоналом Издательство Дальневосточного университета 2004, ВЛАДИВОСТОК, 2015.
- 37.Лукашевич В. М. Управление персоналом: Учебное пособие – Львів: Новий світ-2000, 2014. – 501 с.
- 38.Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / [3-тє вид.]. – К.: Знання-Прес, 2012. – 384 с.
- 39.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.
- 40.Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.

- 41.Олейник И. Регламент по подбору персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа:<http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1098>
- 42.Цимбалюк С. Професійний добір: етапи, суб'єкти, методи й технології оцінювання кандидатів - Журнал «Довідник кадровика» №7, 2011
- 43.Морнель П. Технологии эффективного найма. Новая система оценки и отбора персонала / Пер. с англ - Хорошая книга, 2015. – 264с.
- 44.Пивень Е., Ламанова Е. Система подбора персонала по компетенциям [Электронный ресурс] / Режим доступа:
<http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1203>
- 45.Виноградський М. Д. та інші Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 502 с
- 46.Хохлова Т. Инновационные технологии современного персонал-менеджмента [Электронный ресурс] / Режим доступа:
http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf
- 47.Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор». — 2005. – 308 с.
- 48.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.
- 49.Гриньова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: монографія / Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. – 192 с.
- 50.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие.- М.: Инфра-М, 2013.–410 с.