

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
економічний факультет
кафедра менеджменту

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

з теми: **«УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ
У КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ УМОВ РИНКУ ПРАЦІ»**

Виконала: студентка 2 курсу групи Mg1-M19
спеціальності 073 Менеджмент

Харчук Анастасія Анатоліївна

Керівник:

Андрейцева І.А., кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту

Рецензент:

Мазур Н.А., доктор економічних наук,
професор кафедри економіки підприємства

Кам'янець-Подільський – 2020 року

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ..... | 6 |
| 1.1. Поняття, принципи та етапи процесу професійного підбору кадрів..... | 6 |
| 1.2. Загальна характеристика джерел та методів залучення кандидатів..... | 17 |
| 1.3. Технології професійного підбору кадрів..... | 25 |
| Висновки до 1 розділу..... | 34 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ ДП НТК «ЗАВОД ТОЧНОЇ МЕХАНІКИ»..... | 36 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства..... | 36 |
| 2.2. Аналіз структури кадрів ДП НТК «ЗТМ»..... | 45 |
| 2.3. Оцінка професійного підбору кадрів ДП НТК «ЗТМ»..... | 52 |
| Висновки до 2 розділу..... | 60 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПІДБОРУ КАДРІВ ДП НТК «ЗТМ»..... | 63 |
| 3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи планування і професійного підбору кадрів ДП НТК «ЗТМ»..... | 63 |
| 3.2. Заходи щодо покращення професійного підбору кадрів та їхня соціально-економічна ефективність..... | 71 |
| 3.3. Ефективність використання інтерв'ю як методу професійного підбору та оцінювання кадрів..... | 79 |
| Висновки до 3 розділу..... | 85 |
| ВИСНОВКИ..... | 87 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 91 |
| ДОДАТКИ..... | 96 |

ВСТУП

Актуальність теми. Одним з важливих факторів успіху підприємства є ефективне використання персоналу. Актуальним завданням керівництва підприємства є пошук професійних і креативних співробітників, які здатні професійно вирішувати стратегічні та поточні завдання задля забезпечення його високої конкурентоспроможності підприємства. Нині фахівці пропонують низку різних варіантів підбору персоналу. Вибір того чи іншого підходу залежить від багатьох чинників, починаючи від визначення потреби співробітників і завершуючи професіоналізмом менеджера. Тому актуальною проблемою є використання та вдосконалення сучасних технологій професійного підбору кадрів на вітчизняних підприємствах згідно сучасних вимог ринку праці. Важливістю набуває розроблення теоретичних засад професійного підбору персоналу підприємств за умов глобалізації, оскільки наявні підходи до підбору персоналу недостатньо враховують вплив зовнішніх чинників на діяльність промислових підприємств.

Дослідженню проблем ефективності управління і підбору персоналу присвячені праці вітчизняних і зарубіжних учених: В. Бакуменко, В. Весніна, Т. Витко, Н. Гавкалової, В. Данюка, Г. Десслера, Г. Дмитренко, Р. Еренберга, А. Єгоршина, М. Івашова, А. Кібанова, А. Колота, Н. Лисюк, І. Лопушинського, Ю. Одегова, Т. Стратієнко, Ю. Сурміна, В. Травіна, Д. Ульріха, Ф. Хміль, С. Шекшні, О.М. Яцюк та ін.

Аналіз наукових здобутків з досліджуваної тематики свідчить про наявність значної кількості підходів щодо теоретичних аспектів підбору персоналу. Проте розробка та впровадження сучасних технологій підбору кадрів на вітчизняних підприємствах вимагає поглибленого дослідження, внаслідок складності та багатоаспектності проблеми.

Метою роботи є систематизація теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення професійного підбору кадрів на підприємстві згідно сучасних вимог ринку праці.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких **завдань**:

- розкрити поняття, принципи та етапи процесу професійного підбору кадрів;
- охарактеризувати джерела та методи залучення кандидатів;
- розглянути методи професійного підбору кадрів;
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати структуру кадрів ДП НТК «ЗТМ»;
- дати оцінку професійного підбору кадрів ДП НТК «ЗТМ»;
- вдосконалити систему планування і професійного підбору кадрів ДП НТК «ЗТМ»;
- розробити заходи щодо покращення професійного підбору кадрів та їхня соціально-економічна ефективність;
- запропонувати інтерв'ю як методу професійного підбору та оцінювання кадрів.

Об'єктом дослідження є процес професійного підбору кадрів підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів удосконалення професійного підбору кадрів Державного підприємства Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки».

Методи дослідження. Під час виконання дослідження застосовувалась загальні та специфічні наукові методи, зокрема, математичні методи, метод теоретичного узагальнення, методи економічного і статистичного аналізу, експертна оцінка, методи індукції та дедукції, що застосовувалися під час дослідження факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також особливостей професійного підбору кадрів підприємства. Виявлення передумов удосконалення професійного підбору кадрів на підприємстві, зокрема аналіз фінансового стану підприємства, а також оцінка кадрового складу здійснювалась за допомогою методу порівняння – для дослідження показників за останні три роки, оцінки та виявлення загальних тенденцій; метод синтезу – для аналізу особливостей професійного підбору кадрів, інструментів та методів, що

використовуються; метод статистичного аналізу фінансових показників діяльності підприємства – для оцінки фінансового стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку; метод прогнозування.

Інформаційною базою дослідження послуговували законодавчі акти, офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, Міністерства праці та соціальної політики України, звітно-статистична інформація ДП НТК «ЗТМ», первинна бухгалтерська документація, результати соціологічних опитувань, наукові публікації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що пропозиції проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом ДП НТК «ЗТМ» для удосконалення професійного підбору кадрів, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження знайшли відображення у 2 публікаціях в збірниках наукових праць: Матеріалах за результатами VII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи» (м. Кам'янець-Подільський, 2019р.), Матеріалах за результатами VIII науково-практичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи» (м. Кам'янець-Подільський, 2020р.)

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 95 сторінок друкованого тексту.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна підсумувати.

Підбір кадрів – система цілеспрямованих дій із залучення на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, визначених підприємством.

Для досягнення бажаного результату від реалізації програми з професійного підбору кадрів необхідно дотримуватися певного алгоритму дій під час перевірки ділових і особистісних якостей претендента на вакантну посаду. Існує декілька способів визначення необхідних критеріїв підбору кандидатів, кожне підприємство обирає той, який враховує особливості його діяльності і посади. Для якісного підбору кадрів – необхідно дотримуватися принципів, з врахуванням обов'язкових критеріїв.

Вибір джерела підбору кандидатів враховує особливості і значущість вакантної посади. Використання декількох методів залучення претендентів може допомогти підприємству скоротити час на відбіркові процедури. Завдяки етапу залучення персоналу, організація може задовольняти потребу в персоналі шляхом створення резерву для заповнення вільних робочих місць. Відзначимо, що єдиної універсальної методики підбору кандидатів не існує. Для об'єктивного прийняття рішення необхідне комплексне використання різних методик, які відповідають фінансовим можливостям підприємства.

Професійний підбір персоналу передбачає поєднання різноманітних технологій з метою пошуку та відбору працівників на вакантні посади. Цей процес можливо здійснювати за допомогою трьох основних персонал-технологій: хедхантингу, рекрутингу та скринінгу. Різниця вказаних технологій – у їхніх вартості, результативності та спрямованості. Вибір залишається за HR-фахівцями, який базується на відповідності кваліфікації і особистих якостей претендента вимогам посади, а також інтересам організації.

Державне підприємство Науково-технічний комплекс «Завод точної механіки» спеціалізується на виробництві автоматичного артилерійського озброєння, запасних частин та комплектуючих.

Величина активів за період дослідження дещо зменшилась на 5,9 %. Найбільша частка в їх структурі належить оборотним активам – 97,4 %. Фінансування підприємства за рахунок власного капіталу складало – 46,6%. Обсяги діяльності скоротились на 56,3%, у результаті чого прибуток скоротився на 76,2%. Аналіз використання ресурсів підприємства виявив їх неефективність. Зокрема, продуктивність праці зменшилась на 47,1%, фондомісткість зросла на 42,3%, фондоозброєність знизилась на 32%.

Коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості знаходяться в межах нормативних значень. Лише коефіцієнт швидкої ліквідності скоротився на 0,06, аналогічна ситуація характерна для коефіцієнта абсолютної ліквідності – на 0,33. Зменшення коефіцієнта співвідношення залученого і власного капіталу на 0,29 в динаміці свідчить про зменшення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів, тобто про певне зростання фінансової стійкості.

За досліджуваний період відбулось скорочення кадрів на 17,5%. У структурі персоналу переважає управлінський персонал, його частка – 50,6. Питома вага промислово-виробничого персоналу – 49,4%. На заводі більшість працівників – чоловіки (71 %), що зумовлено специфікою підприємств оборонної галузі. Найбільша частка у структурі працівників підприємства належать людям молодого продуктивного віку (33,7%) і середнього віку (24,2%), що вказує на використання ресурсів працездатного, креативного віку.

На підприємстві працюють досвідчені працівники, питома вага з середньою спеціальною і технічною освітою – 53,7%. Частка працівників з досвідом роботи до 20 років становить 25,5% та 36% – з досвідом більше 20 років. Аналіз руху кадрів ДП НТК «ЗТМ» свідчить, що найбільше прийнятих працівників спостерігалось у 2019 році – 44 працівника. Кількість вибулих працівників теж варіювалась і найбільше звільнилось працівників у 2018-2019 роках. Поширеними причинами вибуття кадрів були: за власним бажанням або

за іншими причинами. Крім того зменшення штату персоналу, внаслідок його скорочення, в 2018 році склало лише 3 особи.

При підборі персоналу керівництво підприємства звертається до різних джерел, найбільш поширеними є: пошук потенційних кандидатів для заміщення вакантних посад серед співробітників заводу, розміщення оголошень у засобах масової інформації, використання послуг місцевої служби зайнятості. Система підбору персоналу ДП НТК «ЗТМ» багатоетапна і продумана. З огляду на існування високої плинності кадрів, свідчить про її неефективність, а саме, методи підбору недостатньо ефективні, процес адаптації нових співробітників проходить погано.

Система підбору персоналу має певні недоліки, зумовлені зміною кон'юнктури ринку, вимогами до співробітників, стратегічних цілей підприємства. Зміни не завжди несуть в собі негатив, головне вчасно їх зрозуміти і пристосуватись до них. Гнучкість системи допомагає їй максимально довго виживати за ринкових умов господарювання. Для забезпечення безперервного виробничого процесу на заводі доцільно планувати потреби трудових ресурсів за допомогою методів екстраполяції та експертних оцінок задля точності розрахунків.

Залучати кандидатів на вакантні посади шляхом застосування плелімінарінгу та активної участі у заході «Ярмарка вакансій». Запровадити використання у відбіркових процедурах профілів посад, кваліфікаційних карт, карт компетенцій, професіограм. Використовувати спеціальні тести для оцінювання кандидатів на заміщення вакантних місць.

Запропоновано впровадити багаторівневу систему підбору персоналу і програмне забезпечення «1 С: Зарплата і Управління персоналом 8» для підвищення ефективності професійного підбору кадрів. Проведені розрахунки виявили, що ефективніше мати власний відділ кадрів, ніж звертатись до рекрутингових агентств. Рекомендовані заходи мають соціальну та економічну ефективність. Вибір раціональний, оскільки індекс дохідності досить високий.

Глобалізаційні процеси сприяють використанню досвіду різних країн для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Здійснено систематизацію наукових поглядів, присвячених інтерв'ю; проведено компаративний аналіз існуючих видів інтерв'ю; обґрунтовано результативність використання інтерв'ю у відбіркових процедурах.

Інноваційний підхід до процесу працевлаштування працівників передбачає більш інтенсивне використання інтерв'ю для підвищення ефективності діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс, Х., Экселрод Э. Война за таланты : пер. с англ. Ю. Корнилович. Москва, 2009. 272 с.
2. Ефремова Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка : в 3 т./ уклад. Т.Ф. Ефремова. Москва, 2006. 976с.
3. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджменту: учеб. Киев, 1999. 458с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учеб. пособ. Москва, 2018. 202с.
5. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2005. 308 с.
6. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособ. Москва, 2011. 49 с.
7. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учеб. Москва, 2009. 134 с.
8. Розанова В.А. Психология управленческой деятельности. Москва, 2003. 192 с.
9. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. для вузов : пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. Москва, 2003. 292 с.
10. Anne Myers, Christine Hansen. Experimental Psychology. Wadsworth, 2012. 640 p.
11. Долятовский В.А. Исследование систем управления. Москва, 2003. 256 с.
12. Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе : пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. Санкт-Петербург, 2003. 288 с.
13. Бунатян А. Н. Оптимальная схема отбора персонала при приеме на работу в организацию. // Вест. ун-та Рос. академии образ. 2010. № 5. С. 152-154.
14. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Минск, 2011. 688 с.

15. Могилевский, Е.А. Нестандартные методы деловой оценки персонала // Управление человеческим потенциалом. 2011. № 2. С. 128-134.
16. Есютин А.А., Карпова Е.В. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учеб. пособ. Москва, 2007. 424 с.
17. Вдовенко В.В. Формування системи підбору та найму персоналу на промисловому підприємстві // Управління розвитком. 2013. № 23(163). С. 94–96.
18. Кузнецов И.Н. Современный язык жестов. Москва, 2007. 448 с.
19. Словарь-справочник по социальной психологии / под ред. В. Крысько. Санкт-Петербург, 2003. 416 с.
20. Мильнер Б.З. Теория организации: учеб. для вузов. Москва, 2000. 480 с.
21. Морозов А.В., Потемкин В.К. Профессиональное распознавание и оценка личности: учеб. для вузов. Санкт-Петербург, 2008. 429 с.
23. Потемкин В.К. Управление персоналом: учеб. для вузов. Санкт-Петербург, 2010. 425 с.
24. Горфинкель В.Я. Економіка підприємства. URL: http://studme.com.ua/1401003/ekonomika/osnovnye_harakteristiki_personala_predpriyatiya.htm (дата звернення: 30.11.2020).
25. Шелухина К.В. Нетрадиционные методы отбора персонала в организации // мат. IV межд. межвуз. науч.-практ. конф. студ.: Россия в новых социально-экономических и политических реалиях: проблемы и перспективы развития. Санкт-Петербург, 2015. Ч. 3. С. 432-436.
26. Головки Л. С. Людський капітал як ресурс економічного розвитку. URL:<http://econforum.duan.edu.ua/images/stories/Files/2014/17.pdf>(дата звернення: 30.11.2020).
27. Чорна М. В. Підбір персоналу на підприємстві. URL:<http://irbis-nbuv.gov> (дата звернення: 30.11.2020).
28. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. Москва, 2004. 160 с.

29. Macan Therese. The employment interview: a review of current studies and direction for future research // Human Resources Management Review, 19 (2009), P. 203–218. URL:<http://mavweb.mnsu.edu> (дата звернення: 30.11.2020).
30. Словник української мови : у 11 т. Київ, 1973. С. 1–840. Т. 4.
31. Macmillan Dictionary. URL:<http://www.macmillandictionary.com> (дата звернення: 30.11.2020).
32. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента . Москва, 2014. 280 с.
33. Levashina Julia. The structured employment interview: narrative and quantitative review of the research literature // Personnel Psychology 2014. 67. URL:https://msu.edu/~morgeson/levashina_hartwell_morgeson_campion_2014.pdf (дата звернення: 30.11.2020).
34. Дронова О. С. Психологічні особливості пошуку та підбору персоналу. URL:<http://www.irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 30.11.2020).
35. Гордієнко К. Д. Прийняття на роботу: співбесіда, анкетування : практичний посібник /К. Д. Гордієнко. – Вид. 2-ге, стер. – К. : КНТ, 2008. – 181 с.
36. Timothy A. Judge Chad A. Higgins, Daniel M. Cable The employment interview: a review of recent research and recommendations for future research // Human resource Management Review Vol.4, 2000,. P. 383–406. URL:<https://pdfs.semanticscholar.org> (дата звернення: 30.11.2020).
37. Michael A. Campion, David K. Palmer, James E. Campion A review of structure in the selection interview // Personnel Psychology 1997, 50. URL:http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Review_Structure_Selection.pdf. (дата звернення: 30.11.2020).
38. Beatty R. H. Interviewing and Selecting High Performers. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1994. 213 p.
39. Барський Ю. М. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області// Ефективна економіка. 2014. № 12. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610> (дата звернення: 30.11.2020).

40. Бузько І. Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія. Луганськ, 2009. 304 с.
41. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки // Європейський вектор економічного розвитку. 2011. № 1 (10). С. 38.
42. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент // Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32-34.
43. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // Інноваційна економіка. № 6. 2013. С. 194-198
44. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
45. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві // Ефективна економіка, 2010. № 6. С. 32-37.
46. Харитоненко С. В., Решетник Н. І. Об'єктивна зумовленість сучасних змін у системі управління персоналом // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 4(15). С.225-228
47. Рошаль В. М. Физиогномика. Санкт-Петербург, 2007. 144 с.
48. Бунатян А. Н. Оптимальная схема отбора персонала при приеме на работу в организацию // Вестник Университета Российской академии образования. 2010. № 5. С. 152-154.
49. Денисова А.В. Нетрадиционные методы подбора персонала: особенности применения и рейтинг популярности // Управление персоналом: сб. науч. работ. 2007. № 24. С. 66-70.
50. Лысенко Ю.Ю. Активные методы отбора персонала: как сэкономить, получив лучших // Отдел кадров. 2009. № 3. С. 36.
51. Маркетова В.Н. Практика применения и возможности методики соционического анализа в поиске и подборе персонала // Менеджмент и кадры. 2010. № 2. С. 7-21.

52. Бармакова Н. Современные методы подбора персонала // Кадровик.ру. 2011. №8. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala> (дата звернення: 30.11.2020).

53. Бетехтина А.В. Принципы и этапы системы подбора персонала ритейла // Электр. журнал науч. публикаций студ. и молодых ученых. 2011. URL:<http://ego.uara.ru/ru/issue/2011/01/6/> (дата звернення: 30.11.2020).

54. Источники привлечения персонала // Директор по персоналу. 2015. URL: <http://www.hr-director.ru/article/63115-istochniki-privlecheniya-personala> (дата звернення: 30.11.2020).

55. От собеседования к графологии и brainteasing: действенные методы отбора персонала // Директор по персоналу. 2015. URL:<http://www.hr-director.ru/article/63065-metody-otbora-personala> (дата звернення: 30.11.2020).

56. Фінансова звітність ДП НТК «ЗТМ» за 2017-2019 роки.

57. Статистична ДП НТК «ЗТМ» за 2017-2019 роки.