

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ___ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності **051 «Економіка»**
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою «Управління персоналом і економіка праці»
(назва освітньої програми)

на тему: **«Розробка персонал стратегії на стадії зростання
підприємства (на прикладі ПРАТ«Стальканат-Сілур»)»**

Виконавець:
студент ЦЗФН
Ткаченко І.С.

/підпис/

Науковий керівник:
д.е.н., професор
Никифоренко В.Г.

/підпис/

Одеса 2020

Зміст

	стор.
Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Сутність та типи кадрової стратегії	5
1.2. Процес формування стратегії управління персоналом	15
1.3. Проблеми впровадження стратегії управління персоналом на підприємствах України.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «СТАЛЬКАНАТ-СІЛУР»	
2.1. Загальна характеристика корпорації	32
2.2. Аналіз показників діяльності ПрАТ «ВО «Стальканат-Сілур»	40
2.3. Організація системи управління персоналом корпорації	43
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ВО «СТАЛЬКАНАТ-СІЛУР»	
3.1. Основні положення стратегії управління персоналом корпорації	56
3.2. Програма стратегічних заходів з управління персоналом.....	60
3.3 Розрахунок економічної ефективності.....	66
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	79

ВСТУП

Одним із ключових факторів виробництва будь-якого виду товарів і послуг поряд з інвестиційним капіталом (основними фондами й оборотними коштами) є трудові ресурси. У сучасних умовах саме трудові ресурси розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Науково-технічний прогрес і пов'язане з ним різке збільшення частки наукомістких технологій обумовлює ріст вимог до професійних, соціально-психологічних якостей і культурного рівня працівника. Ефективне управління трудовими ресурсами як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва. Підготовлені і кваліфіковані працівники, що знаходяться в штаті підприємства, називаються його персоналом, чи кадрами.

Головна мета стратегії управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, на кожному етапі розвитку підприємства та їхньої професійної і соціальної адаптації.

Основними задачами, що вирішують структури по управлінню персоналом, є: планування потреби підприємства в трудових ресурсах, пошук і добір потрібних працівників, навчання і підвищення їхньої кваліфікації, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за зміною статусу працівників, правові питання трудових відносин.

Вся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію усіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективного використання. Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних із оптимізацією процесу стратегічного управління персоналом на сьогодні важко перебільшити.

Мета дослідження – Розробка рекомендацій і пропозицій щодо удосконалення засобів і методів стратегії управління персоналом підприємства.

Відповідно до поставленої мети у випусковій роботі вирішуються наступні *задачі*:

- вивчення існуючих концепцій управління персоналом підприємства;
- дослідження методів розробки стратегії управління персоналом підприємства;
- аналіз сучасних тенденцій у кадровому менеджменті та ефективності застосування їх на підприємстві;
- напрацювання рекомендацій щодо покращення стратегії управління персоналом досліджуваного підприємства на стадії зростання.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ПрАТ «Стальканат-Сілур».

Предметом дослідження є методи і засоби формування стратегії управління персоналом даного підприємства.

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу, моделювання.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, дані фінансової та статистичної звітності ПРАТ «Стальканат-Сілур», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, методичні розробки кафедри управління персоналом і економіки праці, результати дослідження автора.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації щодо удосконалення засобів і методів стратегії управління персоналом можуть бути впроваджені в діяльність ПРАТ «Стальканат-Сілур».

Структура роботи. Структура та обсяг роботи. Випускна робота складається із вступу, трьох розділів, загальних висновків загальним обсягом 78

За наслідками експертного опитування ефект від впровадження розроблених рекомендацій буде достатньо відчутним і позитивно відобразиться на всіх елементах системи управління персоналом ПРАТ «Стальканат-Сілур»:

- 1) Запропоновані рекомендації щодо процедури відбору дозволить знизити питому вагу помилок при наймі персоналу;
- 2) Система мотивації наставників підвищить їх зацікавленість в результатах процесу адаптації і результативність їх праці;
- 3) Знизиться плинність персоналу завдяки удосконаленню процедури адаптації та плануванню кар'єри;
- 4) Покращиться морально-психологічний клімат в колективі;
- 5) Підвищиться рівень трудової дисципліни.

ВИСНОВКИ

У контексті теми стратегія управління персоналом в сучасних умовах були розглянуті такі питання, як сутність стратегії управління персоналом, типи кадрових стратегій, сучасні напрями розвитку управління персоналом, управління персоналом на українських підприємствах. Як власні рекомендації автора були запропоновані стратегічні напрями і можливості удосконалення механізмів управління персоналом на підприємстві.

Проведене дослідження стану управління персоналом на ПРАТ «Стальканат-Сілур» дозволяє сформулювати наступні основні висновки:

1. Управління персоналом стає стратегічним завданням підприємств. Отже, управління людськими ресурсами можна визначити як сукупність управлінських рішень, які впливають на взаємини між організацією і її працівниками для найбільш ефективного досягнення стратегічних цілей бізнесу і задоволення потреб працівників.

2. Проведений аналіз показників діяльності компанії «Стальканат-Сілур» свідчить з одного боку про певне загальмування розвитку підприємства у 2019 році порівняно із 2018 роком та, з іншого, дозволив виявити певні проблеми. Однією з них є недостатньо ефективне використання людських ресурсів, що може бути наслідком відсутності чіткої політики стосовно управління персоналом підприємства.

3. Зв'язавши оцінку реального стану системи управління персоналом компанії «Стальканат-Сілур» з конкретними результатами їх діяльності, можна зробити висновок про те, що стабільно високі результати діяльності підприємств в умовах ринкової економіки можливі тільки тоді, коли стратегія їх розвитку будується на досягненні як економічних, так і соціальних цілей діяльності.

Отже, у функціонуванні структур управління персоналом повинна відбутися переорієнтація у бік реалізації стратегічної програми управління персоналом на основі створення дієвого механізму адаптації працівників.

3. На основі проведеного дослідження управління персоналом на ПРАТ «Стальканат-Сілур» можна зробити наступні висновки:

- на підприємстві рівень організації кадрової діяльності можна характеризувати як задовільний, а це означає, що існують резерви вдосконалення управління персоналом;
- бракує сучасних знань у фахівців з кадрової роботи;
- не дивлячись на існування служби управління персоналом і проведений нею обсяг робіт, робота з управління персоналом не набула системного характеру;
- відсутність програми адаптації у вигляді оформленого документа;
- організаційна структура відділу управління персоналом не відповідає вимогам ринкової ситуації.

Таким чином можна зробити висновок, що існує необхідність в розробці основних стратегічних напрямів вдосконалення організації управління персоналом на ПРАТ «Стальканат-Сілур» за такими аспектами: організаційній структурі, адаптації та оцінки працівників.

4. Стратегічною метою управління персоналом повинне стати створення ефективної системи управління трудовим колективом для формування, ефективного використання і відтворення трудового потенціалу людей.

Тактичною метою в сучасних умовах повинне стати збереження найбільш активної творчої частини персоналу.

Для досягнення поставлених цілей необхідне вирішення комплексу завдань, до яких відносяться: участь в розробці ділової стратегії підприємства фахівців з управління персоналом; прогнозування і планування персоналу; своєчасне підвищення кваліфікації всіх працівників; зміцнення зв'язків з іншими організаціями і освітніми структурами по навчанню і тренінгу персоналу; атестація персоналу; удосконалення системи адаптації.

5. Головними аспектами, що визначають ефективність діяльності служби управління персоналом, повинні стати: організація взаємодії з лінійними службами, персонал і система оцінок ефективності його функціонування.

6. Впровадження оцінки персоналу по методу управління за цілями дозволить: надати співробітникам зворотний зв'язок з приводу якості виконуваної ними роботи; зрозуміти, чого не дістає працівнику, щоб відповідати посаді, і яку програму розвитку йому можна запропонувати; виявити, наскільки якісно і своєчасно співробітники виконують свої робочі обов'язки і як слід побудувати систему мотивації для них.

7. Запропонована система мотивації наставників для «Стальканат-Сілура» дозволить підвищити їх зацікавленість в результатах процесу адаптації і результативність їх праці.

8. Загальний ефект від запропонованих заходів складатиме 386,42 тис. грн., що дозволить корпорації скоротити на цю суму витрати підприємства в умовах кризи.

Таким чином, впровадження результатів виконаного дослідження дозволить забезпечити реалізацію стратегічних напрямів управління персоналом ПРАТ «Стальканат-Сілура» в загальній системі управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
2. Законодавство України про охорону праці (в 4-х томах). – К., 2005.
3. Закон України “Про зайнятість населення” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/803-12>.
4. Закон України “Про колективні договори і угоди” // Закони України.- К., 2006. – Т.6.
5. Балабанова Л. В. , Сардак О. В. Управління персоналом: підручник/ Л.В. Балабанова , О. В. Сардак. – К. : ЦУЛ, 2011.- 468 с.
6. Белецкий Н. П. Управление персоналом: учеб. пособ. / Н. П. Белецкий , С. Е. Велеско, П. Ройш. – Мн. : Интерсервис, 2012. – 352 с.
7. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування. / Т.В. Білорус // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №1. – С. 185-190.
8. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие – М.: ИНФРА-М, 2009. – 192с
9. Варламова Е. Оценка персонала по методу «360 градусов» // Новый персонал №11, 2014 г.
- 10.Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009 – 502 с.
- 11.Данилова Е. Н. Механизмы защиты результатов оценки персонала от искажений // Справочник по управлению персоналом №4, 2013 г.
- 12.Десслер Г. Управление персоналом: Учебное пособие / Пер. с англ. Под ред. Ю.В. Шленова.-М.:БИНОМ,2007.
- 13.Доценко Е. Оцінка ефективності навчання та розвитку: цілі, засоби, практика. // Управління персоналом № 12, 2015 р.
14. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. –6-е изд., доп. и перераб. – Нижний Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.

15. Іванова С. Оцінка ефективності навчання // Відділ кадрів № 9, 2015 р.
16. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов ; Мин-во образования и науки РФ, Гос. ун-т управления. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2008. – 447 с.
17. Кон В. Скільки коштує оцінка персоналу // Управління персоналом № 9, 2007 р.
18. Кондратенко О. Оцінка – основа управління персоналом компанії // Управління персоналом № 6, 2008 р.
19. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка діяльності персоналу: Навч. посіб. –Житомир. ЖІТІ, 2000 г.
20. Кулик Ю.С. Професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі. / Ю.С. Кулик // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – №8. – С.116-124.
21. Лемещук Р., Стратегія людських ресурсів: бути чи не бути... Бути! // Управління персоналом № 1, 2006 р.
22. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу : Навч. посібник . – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
23. Мальцев С. Розрахунок оптимальної чисельності персоналу// Управління виробництвом № 1, 2009 р.
24. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248с.
25. Мороз Е. Методи оцінки персоналу // Відділ кадрів №7, 2005 р.
26. Немиря З., Зворотний зв'язок як інструмент розвитку персоналу // Управління персоналом № 9, 2005 р.
27. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. Учебное пособие для вузов – М.: Издательство «Экзамен», 2004.
28. Осипова Т. Легше перевчити співробітників, ніж шукати нових. // Top - Manager № 2, 2003 р.

29. Панасюк Н. О. Інноваційний підхід до системи оцінки персоналу акціонерного товариства // Проблеми науки № 12, 2014 р.
30. Тимофєєв А. В. Гнучке управління персоналом підприємства в сучасних умовах // Менеджмент в Росії та закордоном № 1, 2006 р.
31. Тимофєєв А. В. Деякі особливості стратегії управління персоналом підприємства // Вісник електроенергетики № 1, 2012 р.
32. Управління персоналом організації: Підручник/ Під ред.. А. Я. Кібанова, 3-е видання допов. та перероблен. – М. ИНФРА – М; 2007 р.
33. Цвітаєв В. М. Управління персоналом – СПб: Пітер, 2011 р.
34. Шаліна А. Майбутнє центрів оцінки персоналу // Управління персоналом № 10, 2007 р.
35. Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації. – 4-е видання, перероб. та допов. – М.: Бізнес-школа «Інтел-Сінтез», 2010 р.
36. Шекшня С. В., Єрмошкин Н. Н. Стратегічне управління персоналом; Видан. 6-е, перероб. та доповнене. – М. Бізнес-школа «Інтел-Сінтез», 2012 р.
37. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства; Наукове видання, - Харків. ХНЕУ, 2015 р.
38. Опаріна Н. Н. Стратегічний курс або система координат для оцінки персоналу // www.ancor.ru.
39. Оптимізація штату – нове рішення в умовах кризи // www.bi-telecom.ru
40. Симонова А. Разработка системы оценки персонала // www.iteam.ru.
41. Старовойт Є. І. Оптимізуємо чисельність персоналу грамотно // www.rhr.ru