

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

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“___” _____ (підпис) 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 "Менеджмент"
за магістерською програмою професійного спрямування
"Менеджмент організацій"

на тему: «Управління людськими ресурсами підприємства»
(назва теми)

Виконавець:
студентка Центру заочної форми
навчання

Чалбаш/Панічкіна Юлія Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

(науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	с. 3
РОЗДІЛ 1	с. 5
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ	
1.1 Управління людськими ресурсами: сутність	с. 5
1.2 Розвиток управління людськими ресурсами	с. 9
1.3 Модель управління людськими ресурсами	с. 13
РОЗДІЛ 2	с. 18
ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ	
2.1 Аналіз внутрішнього середовища підприємства	с. 18
2.2 Аналіз розвитку людських ресурсів підприємства	с. 28
2.3 Дослідження взаємозв'язку процесів удосконалення рівня кваліфікації персоналу та показниками ефективності діяльності підприємств	с. 33
РОЗДІЛ 3	с. 44
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1 Діагностика психологічного клімату в колективі	с. 44
3.2 Дослідження методів мотивації персоналу підприємства	с. 51
3.3 Формування заходів з удосконалення системи управління людськими ресурсами	с. 57
Висновки	с. 69
Література	с. 69

ВСТУП

Актуальність. В сучасних складних умовах ведення бізнесу найважливішою основою стійких конкурентних переваг підприємства є людські ресурси, тобто знання, навички, вміння, висока кваліфікація персоналу. Управління людськими ресурсами в першу чергу зосереджено на раціональному використанні персоналу. Негативним впливом на результативність управління людськими ресурсами є зміщення акцентів на отримання економічних результатів, які зазвичай отримують за рахунок скорочення витрат за персонал. Будь-яке підприємство є не тільки виробничо-господарською одиницею, а насамперед, соціально-економічною системою, в якій головними елементами є людські ресурси. Саме вони створюють основу формування успішної діяльності організації. Це визначає актуальність обраної теми дослідження.

Мета роботи: удосконалити управління людськими ресурсами.

Відповідно до мети в роботі поставлені та вирішені такі **завдання:**

1. визначити процес управління людськими ресурсами,
2. провести аналіз внутрішнього середовища підприємства,
3. провести аналіз розвитку людських ресурсів підприємства,
4. провести дослідження взаємозв'язку процесів удосконалення рівня кваліфікації персоналу та показників ефективності діяльності підприємств,
5. провести діагностику психологічного клімату в колективі,
6. провести аналіз методів мотивації персоналу підприємства,
7. розробити заходи з удосконалення системи управління людськими ресурсами

Предметом дослідження є процес управління людськими ресурсами.

Об'єкт дослідження – підприємство ТОВ «Телекарт-Прилад».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі було використано низку загальнонаукових, а також спеціальних методів: аналізу, статистичного аналізу плинності персоналу, аналіз якісного складу працівників підприємства,

порівняння рейтингів підприємств, метод рангової кореляції, метод експертних оцінок, метод таксономічного порівняння, метод анкетування.

Наукова новизна:

- удосконалено модель процесу управління людськими ресурсами організації, яку відрізняє розгорнута діагностика персоналу як ресурсу організації за низкою характеристик, котрі враховують як кількісні оцінки персоналу, так і психологічний клімат в колективі. Це надає можливість знайти резерви підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи покращать управління персоналом шляхом розгорнутої діагностики та оцінювання.

Основні результати роботи опубліковані:

1. Панічкіна Ю. О., Кузнецова І. О. Управління конкурентними перевагами торгівельного підприємства // Актуальні проблеми менеджменту: матеріали VII студентської конференції, листопад 2023 р. – Одеса, ОНЕУ, 2023. - С. 70-72

Отже за результатом впровадження системи управління людськими ресурсами буде отримано додатковий прибуток, що свідчить про доцільність запропонованих заходів.

Висновки

1. Загалом управління людськими ресурсами дозволяє обґрунтувати нові підходи до використання персоналу та необхідності соціального інвестування організації. В управлінні людськими ресурсами надзвичайно важливим етапом є діагностика персоналу за низкою напрямів. Запропоновано модель процесу управління людськими ресурсами, яка надає можливість в повній мірі використовувати цей ресурс.

2. Підприємство ТОВ «Телекарт-Прилад» активно розвивається в телекомунікаційній галузі. за результатами фінансових показників підприємства встановлено, що фінансовий стан є задовільним

3. аналіз розвитку людських ресурсів проведено за низкою кількісних показників та встановлено:

- динаміка чисельності персоналу протягом минулого воєнного року майже не змінилася;

- серед працівників приблизно 30 % - жінки;

- освітній рівень працівників підприємства демонструє позитивні характеристики, оскільки за останні чотири роки вона поступово змінюється в бік зростання працівників з вищою освітою. Загалом на ТОВ «Телекарт-Прилад» у 2022 році зменшилась кількість працівників без вищої та базової освіти;

- коефіцієнт плинності персоналу за аналізуємий період значно покращився, що є важливою характеристикою стабільності персоналу.

В цілому, можна стверджувати, що якісний склад працівників підприємства є задовільним.

4. Нами проведено дослідження взаємозв'язку підвищення кваліфікації працівників та показників ефективності діяльності підприємств. Цей аналіз

проведемо шляхом порівняння рейтингів низки підприємств в галузі телекомунікацій за освітою та за результатами діяльності. Нами було використано метод рангової кореляції, метод експертних оцінок та метод таксономічного порівняння. Результати проведеного дослідження свідчать про важливість удосконалення процесів управління персоналом.

5. За результатами психологічного клімату на підприємстві встановлено:

- більшості опитуваних подобається робота на підприємстві та вони відчують задоволення від своєї праці;
- найбільш оптимістичними є відповіді на питання стосовно готовності рекомендації підприємства як місця роботи та стосовно готовності залишитися на підприємстві при наявності пропозиції іншої роботи;
- разом з тим є доцільність більшу увагу спрямувати на роз'яснення серед працівників питань іміджу підприємства.

На підприємстві значна увага приділяється підвищенню кваліфікації робітників. Нами встановлено, що кількість осіб, які проходять кваліфікацію, збільшується кожного року.

За анкетним опитуванням нами визначено, що кількість бажаючих підвищувати кваліфікацію є значно більшою, ніж фактично тих, хто проходить навчання.

В цілому колектив підприємства задоволений роботою, доречно більше уваги приділяти питанням підвищення кваліфікації.

6. За результатами дослідження розподілу заробітної плати, встановлено, що переважна частина персоналу отримує оплату на рівні середньої.

За результатами опитування стосовно важливості матеріальних та нематеріальних стимулів в роботі персоналу нами визначено що матеріальні стимули не займають перше місце, найбільша кількість респондентів віддає перевагу додатковим нематеріальним заходам. Респонденти відмічають, що використання нематеріального заохочення в ТОВ «Телекарт - Прилад» є недостатнім.

Серед нематеріальних стимулів найбільш важливими для роботи є психологічний клімат, командна робота, кар'єрне зростання.

За результатами дослідження встановлено, що більша частина фахівців не задоволені своїм кар'єрним зростанням та є проблеми з плануванням кар'єри фахівцями.

Отже, керівництво підприємства має істотні резерви щодо удосконалення системи мотивації фахівців за рахунок нематеріальних стимулів. Ця система потребує вдосконалення з урахуванням виявлених недоліків.

Керівникам ТОВ «Телекарт - Прилад» доречно акцентувати увагу на нематеріальному стимулюванні.

7. За результатами проведеного аналізу нами сформовано напрями удосконалення управління людськими ресурсами, які включають:

- сформувати систему управління людськими ресурсами;
- удосконалити підвищення кваліфікації персоналу;
- розробити систему нематеріальних заходів для мотивації;
- удосконалити систему кар'єрного зростання;
- удосконалити командну роботу.

Нами запропоновано систему бізнес-процесів «Управління людськими ресурсами» ТОВ «Телекарт-Прилад», в якій найважливішим є планування кар'єрного росту. Запропонована система надає можливість окреслити їх перелік та послідовність. Також визначено власника кожного бізнес-процесу.

Найбільшу увагу приділено бізнес-процесу «оцінка персоналу», оскільки він є одним з найважливіших в кар'єрному плануванні. Нами виконано описання даного бізнес-процесу, яке містить мету, задачі процесу, його загальні входи та виходи, а також власника процесу. Також побудовано логічну карту бізнес-процесу «Оцінка роботи персоналу». На логічній карті представлені вхідні та вихідні дані, послідовність операцій, кінцеві рішення. Карта дає наочне уявлення про послідовність виконання робіт та окремих

операцій, ілюструє напрямок інформаційних потоків. Для формалізації кожної операції розроблено інформограму.

Для оцінювання персоналу нами був сформований універсальний бланк за 5 блоками та проведено оцінювання двох робітників підприємства. результати оцінювання можна використати для визначення напрямів підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву.

З використанням розрахунку додаткового прибутку за коефіцієнтом маржинального доходу доведено доречність впровадження системи управління людськими ресурсами

Література:

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. 2020. Електронний ресурс: <https://books.google.com.ua/books>
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Безтелесна Л.І., Пляшко О. С. Конкурентоспроможні людські ресурси як механізм забезпечення в національній економіці: монографія. Київ : Кондор, 2017. 184 с
4. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №1. – С. 185-190.
5. Богатирьов А.М. Компетентнісний підхід щодо управління людськими ресурсами підприємства // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2012. - Вип. 2. - С. 24-28.
6. Бондаревська К. В., Сорокотяга Т. Л. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Харків, 2013. С. 28-32
7. Виноградський М.Д., Винаградська А.М., Шкапова О.М. Управління персоналом / 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
8. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібн. Київ : Вид. дім "Професіонал", 2006. – 576 с.
9. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності // Інтелект ХХІ, 2017. № 3. С. 74-79
10. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Наукове видання – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 192 с.

11. Гриньова В.М. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства: Монографія / В.М. Гриньова, М.М. Новікова, В.В. Самойленко, В.Л. Смолюк, М.С. Бріль. - Харків: ХНЕУ, 2009. - 256 с.
12. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6(44). – С. 194–198.
13. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. "КМ-Букс", 2020. 240 с.
14. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2017. - №2. – С.54-60.
15. Журавльова І.В., Кудлай А.В. Управління людським капіталом підприємства. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2014. – 284 с.
16. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. /за наук. ред. О. І. Зайченко. – Івано-Франківськ, «Лілея НВ», – 2015. – 232 с.
17. Кизилтау Б.Х. Кузнецова І.О. Формування моделі управління людськими ресурсами // Технології прийняття управлінських рішень: Монографія/ За заг. ред. І.О. Кузнецової. – Харків: Діса плюс, 2023. – С.355-367
18. Кузнецова І.О., Кузнецов А.М. Науково-методичні засади формування системи трудової мотивації персоналу / Кузнецов А.М. // Науково-практичний журнал Регіональна економіка та управління Східноукраїнського інституту економіки та управління.-2015 - 3(06). С. 94 -97
19. Кузнецова І.О., Карпенко Ю.В. Планування діяльності підприємств: структурний аспект (Монографія) // Одеса: Атлант, 2012. – 209 с.
20. Кузнецова І.О. Модель прийняття управлінських рішень з управління персоналом на засадах клієнтоорієнтованого розвитку // Прийняття управлінських рішень: методи та моделі (Монографія) / Кузнецова

І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А. Харків: Діса плюс, 2022. – С.119-127

21. Кузнецова І.О. Модель компетенцій менеджера як складова ключової здібності підприємства хлібопродуктів / І.О. Кузнецова // Сталий розвиток економіки. 2011. № 2. С. 228-234

22. Лепейко Т. І., Миронова О.М. Менеджмент : навч. посіб. Харківський національний економічний університет. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 202 с

23. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Переклад з англійської. 2008. 672 с.

24. Новікова М.М. Системне управління трудовим потенціалом підприємства. Монографія. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 212 с.

25. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: ХНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

26. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2022. 324 с.

27. Файоль А. Загальне та промислове управління. Режим доступу: <https://library.asue.am/open/4218.pdf>

28. Шевчук А. М. Еволюція підходів до управління людськими ресурсами / А. М. Шевчук, О. Ю. Бугрим // Економічний вісник Донбасу. – № 3 (29). – 2012. – С. 207-210

29. Olha Balabash, Inna Kuznetsova, Inna Levytska, Svitlana Zaika, Tetyana Skrypko. STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE: ANALYSIS OF SECTORAL DETERMINANTS // INDEPENDENT JOURNAL OF MANAGEMENT & PRODUCTION (IJMP). Volume 13. Issue 3. May 2022. Pages 196-214

30. Kuznetsova I., Balabash O., Ilin V., Poprozman N., Shushpanov D., Slavina N. Content Strategy in Management of Communications / I. Kuznetsova, O.

Balabash, V. Ilin, N. Poprozman, D. Shushpanov, N. Slavina // Independent Journal of Management & Production. – 2021. – Vol 12, No 3. – P.232-242.