

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра Управління персоналом і економіка праці
(найменування кафедри)

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»
(шифр та найменування спеціальності)
за магістерською програмою професійного спрямування
Управління персоналом
(назва магістерської програми)

на тему: **«Шляхи підвищення ефективності управління персоналом»**
(назва теми)

Виконавець:

студент 6 курсу ЦЗФН, група 17 М

Доронін О.С.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Т.П.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Управління персоналом: сутність, цілі, завдання, функції	6
1.2. Система управління персоналом в організації	14
1.3. Ефективність управління персоналом в організації	21
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПП «ТАВРІЯ ПЛЮС» НА ТО «КОСМОС»	
2.1. Загальна характеристика діяльності ТО «Космос»	30
2.2. Оцінка якісного складу персоналу торгового об'єкту	40
2.3. Аналіз системи управління персоналом на ТО «Космос»	46
 РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТО «КОСМОС»	
3.1. Можливість застосування зарубіжного досвіду в управлінні персоналом на торгових підприємствах.....	55
3.2. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на ТО «Космос» з урахуванням закордонного досвіду	64
 ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	79
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Формування науки управління персоналом почалося разом з формуванням теорії управління як науки, яке відбулося понад сто років тому на самому початку періоду промислової революції. На сьогодні науковий напрям управління персоналом ” формується на межі теорії і організації управління, психології, соціології, етики, економіки праці, трудового права, політики та інших наук.

Актуальність теми. Управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно в якості працівників, які забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як особистості, що належать до єдиної організаційної системи. Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому для того, щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працівників, при цьому постійно контролюючи їх діяльність, використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах. Побудови ефективної системи управління персоналом – найважливіший інструмент розвитку сучасного підприємства.

Можна відзначити, що головною метою управління персоналом є забезпечення ефективної організації людських ресурсів в межах підприємства і формування особистості, що володіє високою відповідальністю, колективної психологією, високою кваліфікацією, що володіє професійними компетенціями в даній галузі.

Головним фактором економічного розвитку підприємства є управління персоналом, що представляє собою одне із значущих напрямків в управлінській діяльності, які вимагають особливих знань, умінь і навичок в системі управління персоналом на підприємстві.

Основними цілями управління персоналом підприємства є:

- досягнення поставлених завдань підприємства;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних економічних умовах;
- ефективне управління персоналом, яке приносить максимальний прибуток;
- правильне використання майстерності і можливостей працівників;
- забезпеченість підприємства висококваліфікованими кадрами;
- створення позитивного соціально-психологічного клімату в колективі і створення умов для підвищення задоволеності працівників своєю роботою, до їх найбільш повного самовираження.

Про ефективність в управлінні персоналом можна судити тоді, коли підприємство забезпечене інформаційними програмами, існують спеціальні системи підбору, розвитку, оцінки та винагороди персоналу, що сприяє формуванню професійних компетенцій як керуючої, так і керованої систем в даній області.

Говорячи про ефективність управління підприємством не можна забувати про ефективне управління персоналом, де важливу роль відіграє і навчання працівників. Слід зазначити, що в ході навчання працівники підприємства набувають нові навички в роботі на основі аналізу діяльності свого підприємства. І це явно є позитивною тенденцією в конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Для успішного економічного розвитку підприємства дуже важливо формування творчого, професійного колективу. Для цього необхідно, щоб кожен співробітник у колективі був повноцінно розвиненою особистістю. Однак, управляти колективом особистостей - завдання, безсумнівно, набагато складніше, ніж управління безликим колективом. Тому, щоб здійснити таке управління, менеджер повинен сам володіти і управляти певними волевими і інтелектуальними якостями. При цьому ефективність і цінність результатів праці колективу особистостей набагато вище.

Проблемам управління персоналом організації присвячено велику

кількість наукових досліджень вітчизняних і закордонних вчених. Значну увагу методології управління персоналом в умовах ринкової економіки приділяють у своїх роботах вітчизняні вчені: Богиня Д.П., Бондар М.П., Веснін В.Р., Віханський О.С., Волгін М.О., Волинський Г.С., Волкова О.В., Генкін Б.М., Данюк В.М., Дмитренко Г.А., Єгоршин О.П., Кайлюк Є.М., Карлін М.І., Колот А.М., Кулібанов В.С., Могілевський В.Д., Наумов О.І., Співак В.О., Фатхутдінов Р.А. та інші. Серед видатних закордонних вчених фундаментально досліджена система управління персоналом підприємства в працях Каплана Р.С., Нортон Д.П., Рамперсада Х.К., Сінка Д.С. та інших.

Але на сьогодні залишаються актуальними питання щодо вдосконалення системи управління персоналом сучасного підприємства.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом ТОВ «Космос».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти в управлінні персоналом в організації.

Мета дипломної роботи – розробка рекомендацій щодо ефективності системи управління персоналом ТОВ «Космос».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

1. Виявити принципи та сутність управління персоналом.
2. Описати систему управління персоналом в сучасній організації.
3. Проаналізувати економічну діяльність ТОВ «Космос».
4. Дати оцінку ефективності управління персоналом на ТОВ «Космос».
5. Розробити заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Космос».

Методи дослідження: наукова абстракція, узагальнення, синтез, аналіз, порівняння та інші.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків.

ВИСНОВКИ

Головним фактором економічного розвитку підприємства є управління персоналом, що представляє собою одне із значущих напрямків в управлінській діяльності, які вимагають особливих знань, умінь і навичок в системі управління персоналом на підприємстві.

В рамках нашого дослідження ми аналізуємо діяльність торгового об'єкту (ТО) «Космос» за 2014-2016 рр. ТО «Космос» є окремим напрямком магазинів VIP-класу, які належать до мережі «Таврія Плюс», в яких в основному представлені продовольчі товари.

Основними показниками, що характеризують результати комерційної діяльності торговельних підприємств, виступають товарообіг, валовий дохід, інші доходи, витрати обігу, прибуток і рентабельність. Нами проаналізовано економічні показники діяльності ТО «Космос» за 2014-2016 рр. З наведених даних можна зробити висновки, що підприємство, за звітний період, має сталу тенденцію до збільшення економічних показників своєї діяльності. Можна зробити висновок, що підприємство не має економічних проблем. Йде поступове досягнення економічних і соціальних результатів, шляхом систематичного здійснення торгової діяльності для задоволення суспільних і особистих потреб.

Середньоспискова чисельність персоналу зменшилася на 4 особи, цьому сприяло змінення в штатному розкладі при звільненні по власному бажанні. Розмір середньорічної заробітної плати в ТО «Космос» збільшився майже на 15%, це пов'язано з тим що державою було збільшено розмір мінімальної заробітної платні та власним бажанням керівництва підприємства. Із аналізу рівня середньої заробітної плати в торговій галузі на рівні держави, Одеської обл. та ТО «Космос» за 2014-2016 рр., видно, що загалом заробітна плата на ТО «Космос» зростає, але менша ніж в торговій галузі як по Україні так і Одеській обл. Продуктивність праці ТО «Космос» за три роки зросла на 28,6%.

Розглянувши дані щодо складу персоналу, можна зробити висновок, що на

ТО «Космос» в 2016 році порівняно з 2014 знизилась кількість персоналу всіх категорій окрім керівників. Зміна кількості персоналу проходила разом зі зміною кількості персоналу у штатному розкладі.

Основна частина працівників знаходиться у віці 15-35 років (близько 85-87% від загальної чисельності працівників). Наведені данні свідчать про те, що персонал підприємства доволі молодий, перспективний та готовий до змін та розвитку. Відмітимо, що наведена динаміка є цілком відповідною сфері діяльності організації та специфіці роботи, адже молодь скоріше засвоює нові вимоги, набуває потрібні навички.

Майже половина працівників мають неповну та базову вищу освіту. Це є свідченням того, що адміністрація ТО «Космос» надає можливість працювати молоді, яка ще не закінчила навчальний заклад, при цьому вже може набувати професійних навичків. Узагальнюючи, можна сказати, що на підприємстві досить високий кваліфікаційний рівень працівників і освітня структура персоналу може бути охарактеризована як відповідна специфіці діяльності підприємства, однак, яка, в той же час, потребує зниження частки працюючих із середньо-спеціальною освітою. Для цього потрібно приділяти увагу професійному розвитку співробітників, особливо рядових професій (касира, продавця тощо).

Персонал ТО «Космос» немає великого стажу роботи на цьому підприємстві, але в середньому працюють 1-2 роки в цьому магазині. Хоча деякі працівники мають загальний трудовий стаж в торговій галузі понад 35 років. Наведена тенденція говорить, що в системі управління персоналом ТО «Космос» - не все гаразд. В той же час, можна припустити, що переважання молоді в структурі персоналу відбивається на показниках плинності персоналу. Пов'язано це з тим, що молоді люди є більш вимогливими і часто, не отримуючи обіцяного, змінюють роботу.

В рамках дипломного дослідження нами була розроблена анкета «Аналіз ефективності системи управління персоналом на ТО «Космос», (Додаток Б) та проведено он-лайн опитування працівників, 20 опитуваних (13 жінок та 7

чоловіків).

Із аналізу з'ясовано, що з усіх факторів, що в даний час визначають їх роботу в компанії, слід виділити переважно такі, як прагнення реалізувати свій потенціал, стабільність та впевненість у майбутньому, престижність і авторитет компанії тощо.

Серед факторів, що підвищують поточну трудову активність співробітників ТОВ «Космос» були виділені такі як: можливість розвитку професійного майстерства, висока заробітна плата, надання соціального пакету тощо.

Серед факторів, що негативно впливають на умови праці персоналу ТОВ «Космос», слід виділити такі як: організація праці, матеріально-технічне забезпечення робочих місць, морально-психологічний клімат у колективі тощо.

Необхідно відзначити, що працівники ТОВ «Космос» як ключовий напрям розвитку системи управління персоналом підприємства вибрали розробку і проведення тематичних тренінгів.

З дослідження ефективності діючої системи управління персоналом в ТОВ «Космос» нами проведено аналіз задоволеності працівників системою управління персоналом підприємства за дев'ятибальною шкалою деяких характеристик системи управління персоналом підприємства. В результаті комплексного аналізу задоволеністю елементами діючої системи управління персоналом ТОВ «Космос» було виявлено позитивні та негативні моменти.

Оцінивши діючу систему управління персоналом ТОВ «Космос», в попередньому розділі, *ми вважаємо*, що немає необхідності проводити зміни глибинного налаштування системи управління персоналом, так як вже чітко сформована місія і стратегія діяльності підприємства, в колективі присутнє бачення цілей підприємства, існують певні корпоративні цінності. *Ми вважаємо*, що налагодженість комунікації всередині персоналу; проведення тренінгів як елемент розвитку персоналу; використання нематеріальних стимулів будуть впливати на сприятливий психологічний клімат в колективі.

Наші рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом

ТО «Космос» полягають у наступному:

- поліпшити соціально-психологічний клімат в колективі, шляхом проведення тренінгів та Team building;
- проводити постійну діагностику існуючої системи управління персоналом, а також задоволеність нею співробітників.

Очікувані результати: підвищення якості управління за рахунок розвитку ключових компетенцій персоналу; виявлення як рушійних, так і гальмуючих чинників розвитку підприємства

В якості найбільш ефективних корпоративних тренінгів *нами рекомендовано й описано* мотузковий тренінг і тренінг-гру "Один в полі не воїн". Запропоновано інші варіанти тренінгів для вдосконалення й ефективності системи управління персоналом ТО «Космос».

Як методики комплексного вивчення соціально-психологічної структури колективу, що дозволяють визначати найважливіші показники емоційного стану колективу *нами пропонується* періодично проводити анкетування всіх співробітників, аналогічно тому, яке було проведено нами і описано в роботі.

Для ефективності запропонованих заходів, *нами проведені відповідні розрахунки* та з'ясувалося, що за нашими розрахунками загальний дохід від інвестицій складе 200580 грн. Чистий дохід від інвестицій буде дорівнювати 146580 грн. Показник ROI дорівнює 271,4% та термін окупності 4,4 міс. Відповідно, впровадження запропонованих заходів є економічно вигідно і доцільно.

Таким чином, в результаті реалізації запропонованих заходів підвищиться якість та ефективність системи управління персоналом ТО «Космос», підвищиться задоволеність і прихильність персоналу, наслідком чого стане зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, і відповідно, підвищення ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бала О. І. Розвиток інструментів управління персоналом в кадровій політиці підприємств / О. І. Бала, М. І. Тарнавський, Р. Д. Бала // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2014. - № 797. - С. 348-355.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – 468 с.
3. Бутенко І. А. Напрямки вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова // Вісник економічної науки України. - 2014. - № 3. - С. 7-11.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. / В.Р. Веснин. - М. : Проспект, 2010. - 688 с.
5. Водолажська Т. О. Розробка кадрової політики підприємства / Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу. - 2015. - Вип. 26. - С. 50-66.
6. Водолажська Т. О. Сутність поняття «Управління персоналом» / Т. О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу. - 2014. - Вип. 24. - С. 55-64.
7. Волянська-Савчук Л.В. Трансформація кадрової політики на підприємстві в період кризи / Л. В. Волянська-Савчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3, т. 1. – С. 137-141.
8. Гасюк Л. М. Зміст управління персоналом на різних етапах життєвого циклу підприємства / Л. М. Гасюк // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2011. - Вип. 27(1). - С. 156-160.
9. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст управління персоналом підприємства в ринкових умовах / Л. М. Гасюк // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. - 2011. - № 5. - С. 155-159.

10. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства / А. М. Грицай // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. - 2014. - № 1. - С. 148-155.

11. Грицай Ю. В. Основні напрями управління персоналом на сучасному етапі розвитку держави / Ю. В. Грицай // Управління розвитком. – 2012. - №17. – С. 36 – 38.

12. Дороніна О. А. Кадрова політика як інструмент антикризового управління підприємством / О. А. Дороніна // Інвестиції: практика та досвід. - 2015. - № 20. - С. 92-95.

13. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 570 с.

14. Закомурная Е. „Тени” и „друзья”: методы обучения персонала, которых у нас пока нет. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.podborkadrov.ru/articles/detail.php?ID=14214 &spphrase_id=25693

15. Збрицька Т.П. та ін. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. — 427 с.

16. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О. О. Єкімова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. - 2012. - Вип. 1, Т. 3. - С. 260-264.

17. Жук Н. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики / Н.Жук // Галицький економічний вісник. - 2011. - №1(30). - С.15-24.

18. Кляус Д. П. Модернізація кадрової політики машинобудівних підприємств / Д. П. Кляус // Економічний простір. - 2013. - № 80. - С. 198-209.

19. Красношاپка В.В., Коваленко А.О. НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «Молодий вчений», № 12 (15) грудень, 2014 р. – С.162-165.

20. Криворучко О. М. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства /

// Економіка транспортного комплексу. - 2015. - Вип. 25. - С. 88-98.

21. Крючко О. С. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві в сучасних умовах / О. С. Крючко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2011. - № 4(2). - С. 275-279.

22. Кузнецов А.А. Принципи управління персоналом підприємства в нестабільній економіці // Бізнес інформ. - 2013. - №7. - С. 352-356.

23. Кузнєцова Т. В. Методичні підходи до формування кадрової політики експортоорієнтованих підприємств з урахуванням міжнародного досвіду / Т. В. Кузнєцова // Економіка промисловості. - 2012. - № 1-2. - С. 366-375.

24. Лаборатория новых инновационных технологий— Группа компаний ЛАНИТ// [Електронний ресурс]. Режим доступа: <http://www.lanit.ru>

25. Львів Д.В. Архетипічна складова корпоративної культури: автореф. дис. канд. філософських наук / Д.В. Львів. - Красноярськ, 2012. - 22 с.

26. Мажник Н. А. Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства// Н.А. Мажник – Х. БІЗНЕС ІНФОРМ – 2011 р. - № 1 – 103-107 с.

27. Мясникова Т.А. Управління персоналом в умовах кризи // Регіон: системи, економіка, управління. - 2012. - №1. - С. 89-93.

28. Несмеєва А.Ф. Навіщо досліджувати систему управління персоналом: вимірюємо неймовірно // Управління персоналом. - 2013. - №1. - С. 24-27.

29. Павловська Н. Основні складові управління персоналом підприємства / Н. Павловська, Ю. Спасенко // Довідник кадровика. - 2012. - № 2. - С. 88- 92.

30. Патлах І.М. Управління розвитком персоналу в органах публічної влади: навчально-методичний посібник / Патлах І.М. – Запоріжжя: ЗЦППКК, 2014. – 32 с.

31. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации: учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. - Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. - 128 с.

32. Пенцак Т. Г. Особливі аспекти досвіду в управлінні персоналом підприємства // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького. - 2013. - Т. 15, № 3(4). -

С. 269-276.

33. Перепадя Ф. Л. Аналіз факторів формування кадрової політики промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя // Вісник Приазовського державного технічного університету. - 2011. - Вип. 22. - С. 94-99 .

34. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як елемент системи корпоративного управління промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя. // Економіка. Управління. Інновації. - 2013. - № 1. – С.36-41.

35. Рогожина А.В. Структурні зміни в компанії: як перетворити корпоративну культуру і зберегти людський капітал // Банківська справа. - 2012. - №7. - С. 64-68.

36. Севастьянов Р.В. Управління персоналом підприємства та напрями її вдосконалення / Р.В. Севастьянов, С.А. Ткаченко // Економічний часопис. – 2012. - №3. – С. 66-70.

37. Сем'ян О. В. Формування кадрової політики в контексті стратегічного управління підприємством // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. Серія : Економіка. - 2013. - Т. 14, Вип. 266. - С. 238-245.

38. Трифонов Д. Організаційний клімат // Директор-інфо. - 2011.- №8.-С.31-34.

39. Уварова Є. Управління персоналом // Психологія управління. - 2012. - №2. - С. 24-28.

40. Удовенко Т. С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 3. - С. 125-127.

41. Управление персоналом в организации: учеб. пособ. / А.К. Саакан, Г.Г. Зайвее, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. - СПб.: Питер, 2011. - 356 с.

42. Федулова Л.І. Менеджмент організацій: підручник / Л.І. Федулова. - К.: Либідь, 2011. - 448 с.

43. Шейн Е. Організаційна культура і лідерство / Пер. з англ. Під ред. В.А. Співака. - СПб, 2010. - 336 с.

44. Шеметов П.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. /- М.: ИНФРА-М, 2009. - 312 с.

45. Ясінська Ю. Р. Раціональна кадрова політика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності / Ю. Р. Ясінська // Вісник Львівської комерційної академії. - 2014. - Вип. 46. - С. 224-228.

46. Ярмош, В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу / Економічний аналіз: зб. наук.праць – Тернопіль: «Економічна думка», 2014. – Том 15. – № 3. – С. 263-268.

47. Ящук В. І. Моделювання процесу формування кадрової політики торговельного підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.3. - С. 377-382.

48. @Kosmos.market