

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

Кафедра менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

_____ (підпис)
“ ____ ” _____ 201__ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 « Менеджмент»**

за магістерською програмою професійного спрямування
«Менеджмент організацій»

на тему: **«Розробка стратегії управління персоналом на ПрАТ «Фарлеп -
Інвест»**

Виконавець:
студент ФЕУП
Воронова Д.О. _____

Науковий керівник:
к.психол.н., ст..викладач
Осичка О.В. _____

АНОТАЦІЯ

Воронової Дар'ї Олегівни
«Розробка стратегії управління персоналом на ПрАТ «Фарлеп – Інвест»,
кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра
із спеціальності «Менеджмент»
за магістерською програмою «Менеджмент організацій»,
Одеський національний економічний університет
м.Одеса, 2018 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження - ПрАТ «Фарлеп – Інвест».

У роботі досліджено теоретичні аспекти розробки стратегії управління персоналом, зокрема розглянуто види та класифікації стратегій управління персоналом.

Надано оцінку показників фінансової ліквідності підприємства. Проведено глибокий аналіз структури кадрів та діючої стратегії управління персоналом. та виявлено лояльності працівників. Розроблено профіль посад для певної категорії працівників та сформовано грейдингову систему оплати праці. Запропоновано заходи щодо покращення системи стимулювання праці.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, компетенції, ринок телекомунікаційних послуг, профіль посади, система грейдів.

ANNOTATION

Voronova Daria Olegovna,
"Development of the strategy of personnel management at PJSC" Farlep-Invest ",
thesis for Master degree in specialty «Management»
under the program «Management of organization»,
Odessa National Economic University
Odessa, 2018

Thesis consists of three chapters. Object of study is PJSC" Farlep-Invest ".

The theoretical aspects of HRM strategy development are investigated, in particular, the types and classification of HR management strategies are considered. The financial stability of PJSC was analyzed. A deep analysis of staff structure and active HR management strategies has been carried out and employee loyalty was revealed. A profile of posts for a certain category of employees has been developed and a grading system of remuneration has been formed. Proposed measures to improve the system of labor incentives.

Keywords: HR strategy, competence, market of telecommunication services, position profile, system of grades.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення, складові та характеристика стратегії управління персоналом.....6

1.2 Види стратегій управління персоналом, їх класифікація.....10

1.3 Компетентністний підхід в управлінні людськими ресурсами15

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ

«ФАРЛЕП - ІНВЕСТ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово- господарської діяльності ПрАТ «Фарлеп-Інвест».....20

2.2 Аналіз структури кадрів на підприємстві.....38

2.3 Аналіз діючої стратегії управління персоналом у ПрАТ «Фарлеп – Інвест».....50

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ

РОБОТИ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ФАРЛЕП - ІНВЕСТ»

3.1 Заходи щодо удосконалення стратегії управління персоналом на підприємстві.....58

3.2. Розрахунок комплексної оцінки персоналу за допомогою математичної моделі інтегрального показника ефективності.....76

ВИСНОВКИ.....86

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....89

ДОДАТКИ.....94

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах економіки, які характеризуються невизначеністю, ризикованістю, динамічністю та посиленням конкурентної боротьби, все більше зосереджують увагу на персоналі підприємства, який стає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, який вимагає пошуку нових механізмів управління ним для забезпечення результативності його роботи в довгостроковій перспективі. Виходячи з цього, особливої актуальності набуває вивчення можливостей ефективного управління персоналом підприємства, що зумовлює необхідність формування системи стратегічного управління персоналом, яка б забезпечувала конкурентоспроможність та життєздатність конкретного підприємства.

На ринку праці все більше виникає потреба в висококваліфікованих кадрах, які здатні до постійного вдосконалення своїх професійних навичок. Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства, врешті-решт, залежать від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємством. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити добре працюючі системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку. Управління персоналом особливо важлива сфера діяльності у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і, навіть, організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої організації.

Метою роботи є розробка стратегічних заходів щодо удосконалення діючої стратегії управління персоналом ПрАТ «Фарлеп – Інвест».

Відповідно до мети були сформульовані наступні **завдання**:

1. систематизувати теоретичні положення щодо визначення, класифікації та аспектів побудови системи управління персоналом підприємства.
2. оцінити фінансову стійкість підприємства та його конкурентоспроможність на ринку телекомунікаційних послуг.
3. провести аналіз структури та складу персоналу підприємства, а також оцінити існуючу стратегію управління персоналом.
4. запропонувати шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Фарлеп – Інвест».

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії управління персоналом.

Предметом дослідження є приватне акціонерне товариство «Фарлеп-Інвест».

У процесі дослідження було використано **методи** аналізу, абстрагування (уточнення сутності й змісту поняття «стратегії управління персоналом»), методи аналізу фінансової звітності, аналізу динаміки та структури чисельності робітників підприємства, кількісного та якісного аналізу персоналу, метод оцінки лояльності персоналу до організації, експертний метод та математична модель інтегрального показника ефективності.

Наукова новизна дістала подальшого розвитку застосування запропонованої системи оплати праці відповідно до якості роботи окремого співробітника підприємства, а також застосування моделі інтегрального показника для оцінки ключових компетенцій.

Практичне значення отриманих результатів заключається у тому, що запропоновані заходи дозволяють вдосконалити існуючу

стратегію управління персоналом ПрАТ «Фарлеп - Інвест» та підвищити ефективність роботи підприємства в цілому .

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення дипломної роботи та її результати доповідалися на III міжнародній науково-практичній конференції Одеського національного економічного університету «Теоретичні аспекти стратегії управління персоналом підприємства» (25-26 травня 2017 р. м. Одеса).

За результатами магістерської роботи опубліковано 1 наукова стаття загальним обсягом 0,4 авторських друкованих аркушів.

Емпіричною основою є результати економічних досліджень та досвід вітчизняних підприємств щодо розробки, реалізації та управління стратегією управління персоналом. Інформаційним забезпеченням є статистичні дані, законодавчі та нормативні акти, періодичні видання, а також річна фінансова звітність ПрАТ «Фарлеп - Інвест».

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (51 найменування) та 3-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок. Основний зміст викладено на 86 сторінках. Робота містить 32 таблиці, 13 рисунків.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи було досягнуто поставленої мети та виконано ряд задач:

- досліджено теоретичні аспекти розробки стратегії управління персоналом, зокрема розглянуто види та класифікації стратегій управління персоналом. Найбільш точне, на нашу думку, визначення поняття «стратегія управління персоналом» було запропоновано А. Кібановим. Так, стратегія управління персоналом - це ретельно продуманий, розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання підприємства і його ресурсні можливості. Публікації зарубіжних та вітчизняних вчених дозволили сформулювати три підходи до класифікації стратегій управління персоналом, кожен з яких має ряд недоліків.

Серед новітніх методів в управлінні кадрами підприємства особливої уваги заслуговує компетентнісний підхід, який стає основою розробки системи, що сполучає вимоги бізнесу та управління персоналом.

- було проаналізовано діяльність ПрАТ «Фарлеп – Інвест. Ринок телекомунікаційних послуг України знаходиться у постійному розвитку. Даний ринок пов'язаний з потайним впровадженням новітніх технологій, які і забезпечують підприємству лідируючі позиції. Останні роки характеризуються постійним зростанням попиту споживачів на телекомунікаційні послуги та збільшенням кількості власників багатофункціонального термінального кінцевого обладнання з безпроводним доступом до мережі Інтернет. Основними недоліками в роботі ринку є нерівномірність забезпечення споживачів телекомунікаційними послугами у сільській місцевості та регіонах, що знаходяться у важкій політичній ситуації, що призводить до значних та непередбачуваних коливань попиту на послуги компанії.

Загалом фінансовий стан товариства за роки по яких проведено аналіз є дещо нестійким, схильним до коливань. Проте у цілому показники ліквідності відповідають нормативним значенням. Різке коливання фінансових показників діяльності пов'язане переважно з нестабільною економічною та політичною ситуацією в країні, недосконалою податковою політикою, а також низькою платоспроможністю покупців.

Хоча ПрАТ «Фарлеп – Інвест» є досить успішним на ринку телекомунікаційних послуг України, його успіхи залежать від здатності адаптуватися до змін у середовищі його діяльності: впроваджувати нові технології, швидко розширювати зони покриття, а також своєчасно реагувати навіть на незначні зміни у попиті. Проте варто зазначити, що без удосконалення стратегії управління персоналом організація може швидко втратити свої позиції на ринку.

ПрАТ «Фарлеп – Інвест» намагається приділяти значну увагу стратегії управління персоналом, проте за останній роки організація здає свої позиції щодо врегулювання діяльності кадрової системи. Проведений аналіз свідчить про високу плинність кадрів. Переважну частину персоналу становлять молодь віком до 30 років, серед звільнених також переважає дана вікова категорія, кар'єрне зростання працівників відбувається дуже повільно.

Система мотивації працівників є застарілою і потребує впровадження нових, більш ефективних, методів заохочення працівників. Стратегія управління персоналом передбачає наявність соціального пакету працівника, проте і він потребує розширення.

Мотивація та оцінка кадрів виступають одними з ключових факторів успіху стратегії управління персоналом. Загалом існує уявлення про методи стимулювання роботи працівників. Проаналізувавши існуючу стратегію ПрАТ «Фарлеп – Інвест», можна зробити висновок щодо застарілості використовуваних методів.

- нами було розроблено профіль посад для оператора колл – центру та менеджера з персоналу. Загалом профіль посад є ефективним інструментом

при підборі, оцінюванні, навчанні, розвитку та ротації персоналу, а також виявленні ключових компетенції співробітників.

- за допомогою методу експертних оцінок було розраховано інтегральну ефективність оцінки спеціалістів підприємства ПрАТ «Фарлеп - Інвест», яка склала 64,3 %. Такий рівень показника свідчить про те, що основні компетенції керівників підприємства хоча і мають досить хороші, високі показники, та все ж таки не відмінні. А це означає, що потрібно звернути увагу на підвищення якості компетенцій персоналу підприємства ПрАТ «Фарлеп - Інвест» за рахунок підвищення кваліфікації та інших методів мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник. / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2011. –с.453
2. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В.І. Дериховська //Науковий вісник: зб. наук. пр.- Одеса : ОНЕУ, 2013. - №10(189). – С. 37-50.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом / Веснин В. Р. – М. : Изд. Проспект, 2008. – 688 с.
4. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Маслов Е. В. // Новосиб. гос. акад. экономики и упр. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 309 с.
5. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М. :Дело, 1993. – 33 с.
6. Гурков И.Б. Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика российских предприятий : учебно-методическое пособие / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.А. Мутовин. – М. : ГУ-ВШЭ, 2007. – 81 с.
7. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами : справочник руководителя / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2007. – 314 с.
8. Гусарова М.С. Стратегия управления персоналом: понятие и классификация / М.С. Гусарова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 7. – С. 18-22.
9. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
10. Гурков И.Б. Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика российских предприятий : учебно-методическое пособие / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.А. Мутовин. – М. : ГУ-ВШЭ, 2007. – 81 с.
11. Гусарова М.С. Стратегия управления персоналом: понятие и классификация / М.С. Гусарова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 7. – С. 18-22.

12. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
13. Поршнев А.Г. Управление организацией : учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 669 с.
14. Портер М. Конкуренция : [пер. с англ.] / М. Портер ; под ред. Я.В. Заблоцкого. – М. : ИД Вильямс, 2003. – 496 с.
15. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента : учебник/ М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина. – СПб. :ООО «Андреевский издательский дом», 2007. –251с.
16. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – М.: Гиппо, 2011. – 352 с
17. Спенсер Л.М. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы [Текст] : пер. с англ. / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. – М. : НРРО, 2005. – 371 с.
18. Косьмина Е.А. К проблеме управления потенциалом персонала / Е.А. Косьмина // Управление персоналом. – 2008. – № 20 (198). – С. 42–44.
19. Ситник Н.І. Управління персоналом : навч. посібник / Н.І. Ситник. – К.: Фірма “Інкос”, 2009. – 472 с.
20. Історія компанії / Інформаційний ресурс. – Режим доступу: <https://www.vega.ua>
21. Інформаційний сервіс Smida // Електронний ресурс. - Режим доступу: <https://smida.gov.ua/>
22. Звіт з праці ПрАТ «Фарлеп –Інвест» за 2014 – 2016 рр.
23. Звіт про роботу Національної комісії, що здійснює регулювання у сфері зв’язку та інформатизації за 2015 рік. – Київ: 2016. – 94 с. – [Електронний ресурс].– Режим доступу:
http://nkrzi.gov.ua/images/news/11/1009/ ZVIT_NCCIR_2015_FINAL.pdf.
24. Бойко А. Б. Оцінка сучасного стану галузі зв’язку та інформатизації в Україні / А. В. Бойко // Економіка. Управління. Інновації. – Випуск № 1 (13). – 2015.

25. Зубко Л. В. Аналіз конкуренції на ринку мобільного зв'язку України / Л. В. Зубко, Т. Л. Зубко, Я. В. Сапега // «Економіка. Менеджмент. Бізнес». – № 3(13). – 2015. – С. 107-114.
26. Яцкевич І. В. Особливості конкурентоспроможності підприємств мобільного зв'язку України / І. В. Яцкевич, Ю. О. Жаданова // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті № 1(42). – 2013. – 210-224.
27. Усик С. П. Аналіз послуг мобільного зв'язку на ринку України / С. П. Усик, С. А. Пономаренко // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 3. – С. 341-346.
28. Офіційний сайт державної служби статистики України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
29. Сравнение тарифов 3G в Украине. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://trushenk.com/sravnenie-tarifov-3g-v-ukraine.html#sravnenie3g-2>.
29. Антипова О.И., Сыротюк С.Д. Повышение интеллектуального потенциала организации за счет управления компетентностью персонала // Вектор науки Тольяттинского государственного университета – 2012. – № 1. – С. 107-112.
30. Макашева Н.П., Нестерова О.А. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы // Вестник Томского государственного университета – 2011. – № 345. – С. 153-157. 4. Горькова И.А., Алябьева Т.А., Горшкова Е.С., Корешкова А.Б., Фетисова М.М. Компетентные требования при проведении анализа систем управления персоналом в организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 8.
31. Чубик П.С., Демянюк Д.Г., Минин М.Г., Сафьянников И.А. Система непрерывного профессионального образования // Высшее образование в России – 2010 – № 5. – С. 38-45.

32. Горшкова Е.С., Алябьева Т.А., Корешкова А.Б., Горькова И.А., Фетисова М.М. Формирование организационной культуры в соответствии с целями организации // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований – 2013. – № 8

33. Гайдученко С. О. Тексти лекцій з навчальної дисципліни «Мотивація персоналу» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.03060101, 8.03060101 „Менеджмент організацій і адміністрування”) / С. О. Гайдученко; Хар. нац. ун-т. міськ. госп-ва. ім. О. М. Бекетова – Х. : ХНУМГ, 2013. – 111 с.

34. Кузнецова І. О., Місько Г. А. Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, вересень 2016 р. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 140 с.

35. Матвіїшин Є. Г. М 333 Стратегічне управління людськими ресурсами [Текст]: навчальний посібник / Є. Г. Матвіїшин. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. — 200 с.

36. Новак, І. Соціальний пакет як механізм удосконалення оплати праці [Текст] / І. Новак // Україна: аспекти праці. – 2008. – № 2. – С. 6–12.

37. Білявський, В. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу підприємства [Текст] / В. Білявський // Вісник КНТЕУ. – 2007. – № 6. – С. 62-68.

38. ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА 6'2013[44] Всеукраїнський науково-виробничий журнал

39. Комісарова М.В. Плануємо потребу в персоналі // "Довідник з управління персоналом". - 2003. - №3- С.45-48

40. Мартынов К. // Кадровый менеджмент. – 2006. – №9. – Стоит ли грейдинг выделки [Електронний ресурс] /Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/?57505>.

41. Побудова системи грейдів своїми силами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4429-pobudova-sistemi-grejdov-svojimi-silami>

42.Петрушев А.А., Акимова Т.И., Назаренко М.А. Математические модели качества трудовой жизни и применение принципов менеджмента качества // – 2012. – №6.– С. 13. – [Электронный ресурс].Режим доступа: <http://online.rae.ru/1210> (дата обращения: 17.06.13).

43. Баришнікова Є.І. Оцінка персоналу методом ассесмент-центру. Кращі HR - стратегії. / Е. Баришнікова. - М.: Манн, Іванов і Фербер, 2013. - 213 с. 2. Єфімов Д. Оцінка співробітників за компетенціями // Генеральний директор. - 2008. - № 5. - С. 29.

44. Ключков А. КПП та мотивація персоналу / - М.: Ексмо, 2010. - 103 с.

45. Борисова Л. П., Коваль В. В. Сучасні тенденції формування стратегічних засад управління персоналом / Л. П. Борисова, В. В. Коваль // Наука молода. – Тернопіль, 2014. – № 21. – С. 13 – 18.

46. Буковинська М. П. Основні напрями конкурентоспроможності персоналу підприємства / М. П. Буковинська // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. – Київ, 2014. – Вип. 3. – С. 173 – 177.

47. Діщенко Т. В. Персонал підприємства як важливий елемент конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Діщенко // Управління розвитком. – 2013. – № 23. – С. 3 – 5.

48. Дрозач М. Професійне навчання персоналу на виробництві: перспективи інноваційного розвитку / М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 6. – С. 35 – 38.

49. Іванченко Г. В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г. В. Іванченко // Економіст. – 2010. – № 3. – С. 21 – 23.

50. Кащенко І. В. Удосконалення системи мотивації мотивації персоналу на підприємстві / І. В. Кащенко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 2. – С. 124 – 127.

51. Кузьменко О. М. Компетенції персоналу підприємства: теоретичний аспект / О. М. Кузьменко // Ефективна економіка. – Дніпропетровськ. – 2016. - № 1