

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

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

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

(підпис)
“3” грудня 2018 р.

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

на тему:

«Удосконалення системи управління персоналом підприємства»

Виконавець:

студент центру заочної форми навчання

Нігдорій А.А.

(прізвище, ім'я, по батькові)
/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., проф.
(науковий ступінь, вчене звання)

Кублікова Тетяна Борисівна

(прізвище, ім'я, по батькові)
/підпис/

ОДЕСА – 2018

ЗМІСТ

стор .

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. Теоретичні та методологічні основи управління персоналом	
1.1. Сутність управління персоналом.....	5
1.2. Цілі і функції управління персоналом.....	11
1.3. Методи оцінки ефективності системи управління персоналом	19
РОЗДІЛ 2. Дослідження системи стимулювання праці персоналу організації на прикладі ВАТ «Станконормаль»	
2.1. Аналіз і оцінка фінансово-господарської діяльності ВАТ «СТАНКОНОРМАЛЬ».....	26
2.2. Характеристика системи управління та стимулювання персоналом підприємства	31
2.3. Дослідження ефективності існуючої на підприємстві системи стимулювання.....	38
РОЗДІЛ 3. Розробка, обґрунтування та оцінка пропозицій щодо удосконалення управління персоналом ВАТ «СТАНКОНОРМАЛЬ»	
3.1. Розробка і обґрунтування пропозицій щодо забезпечення ресурсами кадрової стратегії ВАТ «СТАНКОНОРМАЛЬ».....	45
3.2. Розробка і обґрунтування пропозицій щодо стимулювання персоналу ВАТ «СТАНКОНОРМАЛЬ».....	54
3.3. Розробка і обґрунтування пропозицій щодо підтримки розвитку навчання персоналу ВАТ «СТАНКОНОРМАЛЬ».....	3
ВИСНОВКИ.....	68
Список використаних джерел.....	70

ВСТУП

Актуальність роботи полягає в тому, що серед основних довготривалих викликів, що відбивають як загальносвітові тенденції, так і внутрішні бар'єри розвитку України, ключове значення має прискорене зростання ролі інтелектуального капіталу, що стає найважливішим фактором суспільного прогресу.

Конкурентоспроможність сучасної економіки все в більшій мірі визначається новими знаннями, якістю професійних кадрів, їх креативністю та адекватної адаптацією до мінливих ринкових і соціальних умов суспільного розвитку. Стратегічні відповіді на цей виклик криються в посиленні людського капіталу та підвищення ефективності його використання в організаціях різних форм власності, різних секторів і сфер народного господарства країни.

Ефективне управління персоналом особливо актуально в сучасних умовах інноваційного розвитку, коли істотно зростає значення кваліфікованих дій ініціативних працівників, оскільки їх знання, компетентність і ділові якості зумовлюють життєздатність організації (підприємства, фірми, компанії, установи) та стратегічні перспективи. Більш того, сьогодні все більше зміцнюється позиції визнання стабільного компетентного колективу в якості основного конкурентної переваги прогресивної організації.

Мета роботи полягає у формуванні практичних дій щодо вдосконалення системи управління персоналом для забезпечення формування стійких конкурентних переваг підприємства.

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

- розглянути сутність управління персоналом;
- виявити основні елементи системи управління персоналом;
- провести аналіз системи управління персоналом ВАТ «Станконормаль»;
- розробити основні напрями вдосконалення системи управління

персоналом ВАТ «Станконормаль».

Предметом дослідження є система оцінки управління персоналом на прикладі підприємства ВАТ «Станконормаль».

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом сучасного підприємства (організації).

Методи дослідження. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи: логіко-теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, статистичного аналізу, аналізу системи управління персоналом, карти процесів, інформограми.

Наукова новизна. Отримання подальшого розвитку професійно-орієнтованого підходу для формування процесу «оцінювання персоналу», яке направлене на підвищення якості процесів виробництва, що надає можливість кадрову стратегію зв'язати із конкурентною стратегією персоналу.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропонована система преміювання персоналу надає змогу врахувати результати оцінювання персоналу та оцінювання робочих місць.

Публікації. Основні результати роботи опубліковані:

Нігдорій А.А. Модель компетенцій як складова управління персоналом
// І.О. Кузнецова, А.А. Нігдорій. – Актуальні проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, 2018 р. – Одеса: ОНЕУ, 2018. – С. 20-23

ВИСНОВКИ

За результатами виконаної дипломної роботи можна зробити такі висновки:

1. Управління персоналом - складний багатогранний процес, який характеризується своїми характерними особливостями і послідовністю. Закономірністю в управлінні персоналом є властива даному процесу системність і завершеність, що дозволяє забезпечити комплексне вирішення проблем. Планомірний підхід передбачає необхідність врахування взаємозв'язків між усіма аспектами проблеми, для досягнення кінцевого результату, визначення відповідних шляхів вирішення, створення механізму управління, який забезпечить загальну організацію системи.

2. Система управління - планомірна послідовність взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, що діють незалежно один від одного, але в результаті спрямовані на загальне благо для виконання поставленого завдання. Така система за допомогою суворої організації проводить закріплення певних функцій кожної структурної одиниці, співробітнику і регламентує всі потоки інформації даного механізму управління.

В системі управління персоналом організації є об'єкт, яким виступає керована підсистема. Вона являє собою якусь систему соціально-економічних відносин, що стосуються безпосередньо процесу застосування ресурсів підготовленого персоналу.

3. Аналіз системи управління персоналом ВАТ «Станконормаль» показав, що основні джерела залучення персоналу є внутрішні, це явище має як позитивні сторони, так і негативні. До негативних сторін ми можемо віднести напругу в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції, зберігається дефіцит робочої сили, в організацію не надходять нові ідеї.

4. Визначено напрями удосконалення управління персоналом ВАТ «Станконормаль», до яких віднесено:

- забезпечення ресурсами;

-стимулювання персоналом;

-розвиток персоналу.

5. Удосконалено процедури оцінки роботи персоналу шляхом:

- формалізації процесу «Оцінка роботи персоналу» за рахунок розроблених карти та інформограми процесу, які встановлюють склад та послідовність операцій, чітко їх описують та визначають відповідальних осіб;
- впровадження оціночних листів за низкою критеріїв окремо для керівного персоналу та робітників. З їх використанням можна проводити оцінювання та порівнювати його результати з попередніми періодами.

6. За результатами проведеного нами аналізу були виявлені потреби, які є найбільш значущими для робітників. До них належать потреби в гарних умовах праці. Даний фактор за результатами опитування є найбільш значущим для 86% співробітників з числа всіх нами опитаних. Це пов'язано з тим, що керівництво не приділяє належної уваги цим питанням.

Запропоновано систему преміювання, що враховує оцінку персоналу та оцінку робочого місця. Вона буде стимулювати до покращення праці робітників за рахунок поточної перевірки оцінки праці. Стимулом для покращення умов праці буде для керівників підприємства щомісячні виплати робітникам за шкідливі умови праці.

7. Обрано низку навчальних заходів, які будуть сприяти розвитку навчання персоналу з менеджменту якості та ефективності діяльності, що відповідає встановленій конкурентній стратегії підприємства – досягнення конкурентних переваг шляхом підвищення якості продукції.

Отже, нами розроблено всі необхідні заходи щодо забезпечення кадровою стратегією формування стійких конкурентних переваг підприємства шляхом підвищення якості продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України Про Охорону Праці // Відомості Верховної Ради України. – 1992. (Редакція станом на 05.04.2015) - № 49, ст.668.
2. Кодекс Законів про Працю України // Відомості Верховної Ради України. – 1971. (Редакція станом на 05.10.2016). - № 322-VIII, ст.375.
3. Кодекс законів про працю України: за станом на 01.05.2016 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К.: Парлам. видавництво, 2016. – 124 с. – (Бібліотека офіційних видань).
4. Акулов, М. Г. Економіка праці і соціально трудові відносини [Текст] : [навч. посіб.] / М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
5. Балабанова Л.В., Сардак о д е г О.В. Управління персоналом. Підручник. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. Постановка цели, этические критерии, интервью: подготовка и проведение. СПб.: Питер, 2008. С.212.
7. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. - Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 403 с.
8. Вдосконалення методики визначення трудового потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / М. М. Новікова // Научно-технічний збірник. – 2008. - № 80. – С. 235. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/4211/1/235-248.pdf>
9. Винагородський М. Д., Винагородська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
10. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія] / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. - Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. - 295 с.
11. Ганза І. В. Теоретико – методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством / І. В. Ганза //

Міжнародний збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 1(19). – С. 98-103.

12. Гетьман О.О. Економіка підприємства : Навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал.. – [2-ге вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

13. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. — 2-ге видання. — К.: Центр учбо- вої літератури, 2010. — 488 с.

14. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебник. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 2003. – 520 с.

15. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч.посібник / Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 304с.

16. Гринькова В.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: Наук. вид. / В. М. Гринькова, О. М. Ястремська. —К.: ХНЕУ, 2011. — 192 с.

17. Гриньова В.М., Шульга Г.Юкібан. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. — К.: Знання, 2010. — 310 с.

18. Економіка підприємства : підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К. : КНЕУ, 2011. – 528 с.

19. Єгупов Ю. А. Організація виробництва на промисловому підприємстві: навч. посібн. / Ю.А. Єгупов. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 488 с.

20. Зверяков М. І. Нова індустріалізація як модель економічного розвитку України: монографія / М. І. Зверяков, Л. Л. Жданова, О. С. Шараг. – Одеса: Астропринт, 2017. – 296 с.

21. Зверяков М. И. Теоретические проблемы формирования национальной экономической системы: монография / М. И. Зверяков. – Одесса: Астропринт, 2012. – 352 с.

22. Зверяков М. І. У пошуках виходу з кризи [Текст] / М. І. Зверяков // Економіка України. — 2013. — № 8(621). — С. 4-21.

23. Кантор Е.Л. Экономика предприятия – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.

24. Егоршин, А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / А. Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.

25. Кім Л.С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства / Л.С. Кім // Наукові праці МАУП. – 2010. – Випуск 1(24). – С. 155-162.
26. Козинець А.О., Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві / А. О. Козинець // Економіка і управління : науковий журнал. - 2014. - N 3. - С. 83-88.
27. Колот А. М. Мотиваційний менеджмент : підруч. / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. - К. : КНЕУ 2014. - 479 с.
28. Колот, А. М. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: [монографія] / Колот А. М., Грішнова О. А., Герасименко О. О. та ін. – К. : КНЕУ, 2010. – 348 с.
29. Колпаков В. М. Методи управління. — К., 2008 – 691 с.
30. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П., Управління персоналом: Навчальний посібник. — К., «Кондор». — 2003.-296 с.
31. Кублікова Т. Б. Система казначейства: управління фінансовими ресурсами: монографія / Т. Б.Кублікова, Е. І. Курганська. – Одеса: ОНЕУ, 2015. – 323 с.
32. Кублікова Т. Б. Управління інноваціями: теорія та практика: навчальний посібник / Т. Б. Кублікова. – Одеса: Астропринт, 2014. – 236 с.
33. Кузнецова І.О. Розвиток процесного підходу в концепції контролінгу // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2018. – № 3 (255) – С.114-127
34. Кузнецова І. О. Сучасні концепції формування конкурентних стратегій підприємства / Кузнецова І. О., Кублікова Т.Б // Науковий вісник ОНЕУ. – Одеса, 2017. - № 5 (247) – С.96-106
35. Кузнецова І.О. Науково-методичні засади формування системи трудової мотивації персоналу / Кузнецова І.О., Кузнецов А.М. // Науково-практичний журнал Регіональна економіка та управління Східноукраїнського інституту економіки та управління.-- 2015 -- 3(06). С. 94 -97
36. Лобанов А.А., Іванцев Д.М. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В.А. Ландсман. // Державне будівництво. - 2012. - № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_38
37. Літвінов О. С. Ефективність відтворення нематеріальних ресурсів

підприємства / О. С. Літвінов // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 6. - С. 39-46. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_6_7.

38. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия [Учебное пособие] / Под ред. П. В. Шапетова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭ и У, 2001. – 312 с.

39. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

40. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход : учебно-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. - М. : Альфа-Пресс, 2011. - 752 с.

41. Одегов Ю. Г. Проблемы измерения производительности труда и результативности деятельности / Ю. Г. Одегов, А. Е. Разинов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. -2014.- Т. 3. - Вып. 5. - С. 5-9. (DOI: 10.12737/5786).

42. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – №1. – С. 134-140.

43. Осипов В.І. Економіка підприємства: підручник / Осипов Василь Іванович. – К.: Одеса: Маяк, 2005. – 724 с.

44. Основы менеджмента / Под ред. В. С. Верлоки, И. Д. Михайлова. – Х.: Основа, 2014. – 352 с.

45. Павлова І. І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві / І. І. Павлова // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. - 2013. - Вип. 33. - С. 189-196.

46. Пархоменко Н. А. Середовище стратегічного управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Науковий вісник ЛНАУ. – 2010. – №17. – С. 172-180.

47. Пастухова В. І. Стратегічне планування діяльності підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища / В. І. Пастухова // Торгівля і ринок України. - 2014. - С. 154-160.

48. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах / Л.Б. Пошелюжна // Інноваційна економіка. – 2014. – №2. – С.45-48.

49. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління

підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2010. – Вип.17. – С. 210-218.

50. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. Посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2012. – 310 с.

51. Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала [Текст] / В. Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. - № 6.

52. Система поточного контролювання кадрового забезпечення підприємства [Електронний ресурс] / М. Д. Пецкович // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова. – 2013. - № 3. – С. 25 - 26. – Режим доступу:

[file:///C:/Users/F5/Downloads/Vonu_econ_2013_18_3\(3\)_7.pdf](file:///C:/Users/F5/Downloads/Vonu_econ_2013_18_3(3)_7.pdf)

53. Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] // [Управление персоналом](http://www.aup.ru/articles/personal/) - <http://www.aup.ru/articles/personal/>

54. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 416 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).

55. Офіційний сайт ВАТ «Станконормаль» [Электронный ресурс] // <http://stanko-normal.com/>

56. Тарасов В.К. Персонал-технологии. – М.: Акалис, 1998. – 422с.

57. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Бойко, А. В. Ксьоншка, Ю. І. Перемишленікова // Бібліотечний вісник. – 2015. – С. 14 -19. - Режим доступу: https://zenodo.org/record/18070/files/03_2_boyko-6.pdf

58. Управление персоналом [Текст] / под ред. А.Я Кібанова.- М.: Академия, 2009.

59. Управління персоналом : підруч. / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С.Суков та ін.]. - К. : КНЕУ; Краматорськ : НкМЗ, 2013. - 666 с. 55. Череп, А. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства [Текст] / А. В. Череп, Л. В. Шитікова // Бізнес-Інформ. – 2013. – №10.

60. Череп О. Г. Трудові ресурси як фактор ефективної діяльності

підприємств в сучасних умовах господарювання / О. Г. Череп, А. Жиганова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики .- 2013. - Вип. 2. - С. 172-178.

61. Чорна, Л. О. Оцінка системи управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання/ Л. О. Чорна //Економіка. Фінанси. Право: Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал . – 04/2011 . – N4 . – С.7-24.

62. Шатун В.Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

63. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. [Учебно-практическое пособие] / С. В. Шекшня, – Изд. 3-е перераб. и доп. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») – М.: ЗАО«Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 1998. — 352 с.

64. Шапіро С.А. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства / С.А. Шапіро // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2014. – Вип. 7. – С. 66-75.