

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
д.е.н., проф. В.Г. Никифоренко

(підпис)
“ ” _____ 2018 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування
Управління персоналом сучасної організації
(назва магістерської програми)
на тему: **«Управління розвитком персоналу організації»**

Виконавець:

студентка 6 курсу ФМЕ
Голіченко Марія Сергіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)
Іванова Людмила Валентинівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

АНОТАЦІЯ

Голіченко М.С. «Управління розвитком персоналу організації».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «051.Управління персоналом і економіка праці» за магістерською програмою «Управління персоналом сучасної організації».

Одеський національний економічний університет - м.Одеса, 2018.

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження - соціально-трудові відносини з приводу управління розвитком персоналу у ТОВ «Провектус ІТ».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти управління розвитком персоналу та сучасні підходи в управлінні розвитком персоналу у зарубіжних компаніях.

Проаналізовано діяльність підприємства, структуру та рух його персоналу, існуючу систему розвитку персоналу організації; проведена оцінка ефективності діючої системи розвитку персоналу на основі економічних розрахунків та визначені проблеми за рахунок соціологічного дослідження.

Запропоновано заходи щодо вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Провектус ІТ» та визначена їх економічна доцільність.

Ключові слова: розвиток персоналу, система розвитку персоналу, підвищення кваліфікації, ділова кар'єра, навчання персоналу.

ANNOTATION

Holichenko M. «Management of the development of personnel of the organization»

Thesis for Master degree in specialty «051.Management of personnel and labor economics» according to the master's degree program for the direction of «Management of the personnel of a modern organization».

Odessa National University of Economics

Odessa, 2018

Master's qualification work consists three sections. Object of research - social and labor relations with personnel management in «Provectus IT, Inc»

The article deals with the theoretical aspects of personnel management and modern approaches in the management of personnel development in foreign companies.

The authors analyzed the activity of the enterprise, the structure and movement of its personnel, the existing system of personnel development of the organization; conducted an assessment of the effectiveness of the existing system of personnel development on the basis of economic calculations and identified problems at the expense of sociological research.

Measures to improve the personnel development system of «Provectus IT, Inc» are proposed and their economic expediency is determined.

Key words: personnel development, system of personnel development, advanced training, business career, personnel training.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	
1.1. Поняття розвитку персоналу та його значення у сучасній діяльності організації	5
1.2. Основні компоненти системи розвитку персоналу організації.....	12
1.3. Сучасні методи навчання та інструменти розвитку персоналу на прикладі українського та зарубіжного досвіду	16
Висновки до 1 розділу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПРОВЕКТУС ІТ»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності організації та структура його персоналу.....	24
2.2. Аналіз та економічна оцінка системи розвитку персоналу ТОВ «Провектус ІТ».....	41
2.3. Соціологічні дослідження існуючої системи розвитку персоналу організації.....	54
Висновки до 2 розділу.....	60
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПРОВЕКТУС ІТ»	
3.1.Пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи розвитку персоналу організації	63
3.2.Економічна та соціальна ефективність запропонованих заходів.....	72
Висновки до 3 розділу.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі, що характеризується прискоренням науково-технічного прогресу та швидкими змінами і вимогами до професійних знань, умінь та навиків, однією з важливих умов успішної діяльності організації є розвиток персоналу. Невідповідність кваліфікації персоналу потребам компанії негативно позначається на результатах її діяльності. Однією з основних функцій управління персоналу стає організація професійного розвитку працівників.

Серед усіх різновидів ресурсів, які використовує підприємство для отримання переваги над конкурентами, саме персонал має той необмежений та важко оцінюваний потенціал. Саме працівники, їх професійна компетентність, відданість організації, уміння використовувати знання на практиці для виконання посадових обов'язків та вдосконалення діяльності є вагомим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Завдання працівників підрозділів, що займаються управлінням персоналом підприємства полягає в тому, щоб максимально розкрити потенціал працівника та використати усі його можливості та переваги для досягнення цілей, що ставить перед собою керівництво підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній літературі питанням управління персоналом та його розвитком приділяється значна увага, зокрема, це відображено в роботах таких вчених, як Балабанова Л.В. , Брич В.Я, Виноградський М.Д., Грішнова О.А. , Гриньова В.М. , Кібанов А.Я. , Крушельницька О.В. , Стельмашенко О.В., Татаревська М.С. та інших. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень питань розвитку персоналу, існує багато проблем, що потребують вирішення.

Метою дипломної роботи є визначення сутності системи управління розвитком персоналу організації та розробка шляхів удосконалення її системи на підприємстві

У рамках поставленої мети вирішуються наступні завдання:

- визначити теоретичні основи управління розвитком персоналу організації;
- проаналізувати сучасні підходи в управлінні розвитком персоналу у зарубіжних компаніях;
- провести аналіз діяльності підприємства, структури та руху його персоналу;
- дослідити систему управління розвитком персоналу організації та провести оцінку її ефективності на прикладі підприємства галузі інформаційних технологій – ТОВ «Провектус ІТ»;
- розробити рекомендації на основі отриманих результатів щодо підвищення рівня розвитку персоналу ТОВ «Провектус ІТ».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та принципи формування системи розвитку персоналу ТОВ «Провектус ІТ», а також відповідні методи і засоби впливу на систему адаптації компанії.

Об'єктом дослідження виступають соціально-трудова відносини з приводу управління розвитком персоналу на ТОВ «Провектус ІТ».

До методів дослідження, які використовувались під час написання дипломної роботи, належать: економічний аналіз, методи прогнозування, статистичні методи порівняння та групування, соціологічний метод (анкетування), схематичні та графічні методи. Для обробки статистичної інформації, створення таблиць та діаграм було використано програму Microsoft Office Excel.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи, матеріали наукових періодичних видань та навчальних посібників, роботи зарубіжних та вітчизняних вчених, дані ресурсів мережі Інтернет, статистичні і звітні дані підприємства ТОВ «Провектус ІТ», результати проведеного анкетування щодо дослідження системи професійного розвитку персоналу у ТОВ «Провектус ІТ».

ВИСНОВКИ

Отже, проаналізувавши теоретичні підходи до визначення поняття розвитку персоналу, можна зробити висновок, що розвиток персоналу організації - цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності.

Основне значення системи розвитку персоналу полягає у тому, щоб сприяти вдосконаленню набутих та оволодінню новими знаннями та навичками працівника, підвищуючи його професійний рівень.

Найбільш інноваційними методами навчання, що застосовуються в країнах Європи та США є методи: «Secondment», «Shadowing», «E-learning». Що стосується досвіду українських компаній, надається перевага більш традиційним методам: тренінги, семінари, ділові ігри.

Нами була досліджена система управління розвитком персоналу на прикладі підприємства галузі інформаційних технологій – ТОВ «Провектус ІТ».

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Провектус ІТ», а також його основні показники руху персоналу дозволили зробити наступні висновки.

В результаті проведеного аналізу основних показників діяльності можна побачити значне покращення фінансового стану підприємства. Так, за 2015-2017 рр. чистий прибуток компанії збільшився у 4,4 рази.

Організаційна структура управління персоналом у компанії є проектною, HR-департамент підпорядковується генеральному менеджеру компанії та складається з окремих 3х відділів, за кожним з яких закріплені чіткі функції.

Структура персоналу компанії є раціональною, так як основну частину займає категорія розробників (86%), від якої залежить розвиток проектів, що забезпечує в свою чергу прибуток організації.

Коефіцієнт плинності кадрів збільшився за 2015-2017 рр. на 1,2% та склав у 2017 році 2,8%, що є в межах норми.

У загальній чисельності персоналу найбільшу питому вагу займають працівники віком 20-29 років (59%).

Структура персоналу за стажом роботи в ТОВ «Провекутс ІТ» є збалансованою. У 2017 році основну частину (41%) займають спеціалісти середнього рівня, які є рушійною силою на проектах.

Питома вага співробітників, що мають повну вищу освіту у загальній структурі персоналу за досліджуваний період збільшилась на 2% та склала 88% у 2017 році.

У ТОВ «Провекутс ІТ» за 2015-2017 рр. спостерігається також позитивна тенденція випередження зростання продуктивності праці над зростанням середньорічної заробітної плати працівника (1,04 рази).

Середня заробітна плата працівника ТОВ «Провекутс ІТ» у грудні 2017 року перевищувала середню заробітну плату на ринку інформаційних технологій на 27%, а законодавчо встановлену мінімальну заробітну плату - майже у 5 разів.

Систему розвитку персоналу компанії включає адаптаційні заходи для нових співробітників, навчальні програми для розвитку компетенцій працівників та організацію стажування для молодих спеціалістів. Існуючі заходи є ефективними, що підтверджується економічними розрахунками.

За результатами проведеного дослідження ми виявили деякі проблеми в існуючій системі розвитку персоналу ТОВ «Провекутс ІТ».

1. Більшість співробітників вважають основною проблемою, що перешкоджає виконанню їх завдань на високоякісному рівні - недостатній рівень розвитку їх ділових якостей, а саме: комунікації з замовником та навички публічних виступів.

2. Невідвідуваність внутрішніх курсів пояснюється причиною проведення їх у робочі години. Також до категорії працівників, що не змогли

прийняти участь у навчальному процесі приєднались співробітники, яким не вистачило місця у групі.

3. Основною проблемою у професійному розвитку співробітників залишається підвищення їх кваліфікації (технічних навичок) та сертифікації знань.

4. На публічних заходах компанії ТОВ «Провектус ІТ» спостерігається дублювання працівників, що виступають у ролі спікерів. Це пояснюється моральною неготовністю інших працівників виступати на заходах такого типу.

5. Проблема, що тісно взаємопов'язана з відсутністю підвищення кваліфікації спеціалістів та сертифікації їх знань є відсутність системи ротації кадрів.

6. Відсутня система планування кар'єрного росту через проектну організаційну структуру компанії.

7. Корпоративна культура компанії знаходиться на етапі формування. Співробітники компанії відносять себе до працівників проектів (іноземних клієнтів), а не до штату компанії ТОВ «Провектус ІТ».

На основі існуючих проблем у системі розвитку персоналу ТОВ «Провектус ІТ» нами було запропоновано проект, що складається з певних заходів щодо її покращення.

За рахунок створення навчальної програми за напрямками ефективної комунікації з замовником та навичків публічних виступів планується вдосконалення цих ділових якостей працівників, що сприятиме виконання роботи на більш якісному рівні.

Також розширення навчальної програми у напрямку публічних виступів дозволить збільшити кількість готових спікерів для публічних заходів, що проводяться компанією. Даний захід дозволить підвищити впізнаваність бренду організації за рахунок залучення власного персоналу.

Введення більш гнучкого графіку, що передбачає створення вечірніх груп, а також періодичне навчання (раз у 2 місяці) дозволить охопити

достатню кількість працівників компанії та створити сприятливі умови для їх розвитку.

Проблему відсутності системи підвищення кваліфікації персоналу пропонуємо вирішити комплексним підходом, що передбачає взаємодію менеджерів проектів та HR-менеджерів щодо виявлення категорії персоналу, котра має потребу у підвищенні кваліфікації та сертифікації знань. Даний захід спрямований на вирішення питання ротації кадрів: спеціалісти, що будуть вивільнятися з проекту з різних причин, зможуть претендувати на вакансії на інших проектах. Можливість їх пересування між проектами забезпечуватиметься підвищенням кваліфікації та сертифікації, що сприятиме відповідності необхідним технологіям.

Систему планування кар'єри пропонуємо застосовувати для мобільної студії ТОВ «Провектус ІТ», що є власним продуктом компанії. Планування кар'єри працівників забезпечуватиметься складанням етапів просування спеціалістами в рамках рівня позиції та оцінки після кожного з пройдених етапів. Оцінку кожного з етапів можна проводити у 2х напрямках: технічного та компетенцій, що визначив HR-менеджер.

Відсутність злагодженої корпоративної культури компанії планується вирішити за допомогою розробленої корпоративної культури, що передбачає єдині цінності для усіх співробітників компанії. Даний захід спрямований на те, щоб працівники ідентифікували себе як працівники компанії «Provectus», а не брендів проектів (замовників).

Нами була розрахована економічна доцільність від заходів підвищення кваліфікації. Економічна ефективність підвищення кваліфікації працівників за напрямком AWS складе 114 тис.грн. з терміном окупності 2 місяці та 99,9 тис.грн. за напрямком Linux, що окупається за 1 місяць.

Запропоновані нами заходи також підтверджуються соціальною ефективністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Баланс ТОВ «Провектус ІТ» за 2015-2017 рр.
2. Звіти про кількість працівників, їх якісний склад і професійне навчання ТОВ «Провектус ІТ» за 2015-2017 рр.
3. Звіти про працю ТОВ «Провектус ІТ» за 2015-2017 рр.
4. Звіти про фінансові результати ТОВ «Провектус ІТ» за 2015- 2017 рр.
5. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом/Н.П. Базалійська, У.О. Пилипчук// «Молодий вчений» -2014 р. -№ 6 (09) - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/6/17.pdf>
6. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників/ Г.В. Бей//Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics», -2018 - №8 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/bei.pdf>
7. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Provectus - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Provectus>
8. Волобуєв М.І. Розвиток персоналу підприємства — сучасні аспекти / М. І. Волобуєв//Економіка та держава - 2015 – № 12 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.in.ua/pdf/12_2015/21.pdf
9. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу/ О.О. Гетьман, А.О. Білодід// Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки» - 2017.- Випуск 17. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>
10. Гетьман О.О. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці / О.О. Гетьман, А.В. Плясун // Економічні науки: Вісник Запорізького національного університету. – 2016. – № 1(29). – С. 97–105. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html
- 11.Грішнова О.А. Людський капітал:формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2001. – 254 с.

12. Гусаров О.О. Особливості розвитку управлінського персоналу в ієрархічних організаційних системах/О.О.Гусаров// Електронне наукове фахове видання «Економіка і суспільство» - 2017 - Випуск 8- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/8_ukr/41.pdf
13. Дерев'янка Т. А. Визначення лагу часу між витратами на навчання та розвиток персоналу й результатами діяльності підприємства / Т.А. Дерев'янка // Схід. – 2009. - № 2 (93). – С. 20-22.
14. Заклекта-Барестовенко О. С. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління / О.С. Заклекта-Барестовенко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка, 2009. – Вип. 4. – С. 77-84.
15. Красношاپка В.В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства / В.В. Красношاپка, А.О. Коваленко // Молодий вчений. – 2014. – № 12(15). – С. 162–165. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2014/12/38.pdf>.
16. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І.О. Мартиненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 418–422. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2013-4_0-pages-418_422.pdf.
17. Мілошевич Н.В. Корпоративна культура як інструмент управління персоналом/ Н.В. Мілошевич//IV Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» -2017- [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://economics.opu.ua/files/science/men/2017/32.pdf>
18. Мосійчук І. В. Удосконалення системи управління розвитком персоналу в сучасних ринкових умовах/І.В.Мосійчук//Економіка. Управління. Інновації. - 2016- Випуск № 2 (17) . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://eprints.zu.edu.ua/22482/1/eui_2016_2_20.pdf
19. Морозов О.Ф., Система управління розвитком персоналу підприємства/ О.Ф. Морозов, В.О.Гончар// Електронне наукове фахове видання «Ефективна

- економіка» - 2017.- № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372>
20. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua
21. Офіційний сайт компанії ТОВ «Провектус ІТ»: Електронний ресурс - Режим доступу: <https://provectus.com/>
22. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства / І.В. Партика // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Вип. 8. – Ч. 4. – С 74–76. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ej.kherson.ua/journal/economic_08/180.pdf.
23. Пługіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю.А. Пługіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 42. – С. 323–327. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/rozvitok-personalu-pidpriemstva-pidhodi-sutnistmodeli>
24. Савченко В.А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві: моногр. / В.А. Савченко. – К.: НАПНУ, 2012. – 152 с.
25. Система розвитку персоналу. Словник термінів. – Режим доступу. – http://www.consultant.ru/law/ref/ju_dict/word/sistema_razvitiya_personala
26. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А.М. Марченко К.А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.
27. Управління розвитком персоналу : [навч. посібник] / [Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська] ; за заг. ред. М.С. Татаревської. – О. : Атлант, 2013. – 427 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467>
28. Шевченко В.С. Шляхи підвищення корпоративної культури підприємства.// Глобальні та національні проблеми економіки - 2017- Випуск 16 - [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/103.pdf>