

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці  
(найменування кафедри)

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ (підпис)  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістр**  
зі спеціальності 051 «Економіка»  
(шифр та найменування спеціальності)  
за освітньою програмою «Управління персоналом сучасної організації»  
(назва освітньої програми)

на тему: **«Формування системи стратегічного управління персоналом організації»**

**Виконавець:**

студентка ЦЗФН

Ковалькова А.І.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

**Науковий керівник:**

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Никифоренко В.Г.

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

**Одеса 2018**

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Поняття і основні характеристики стратегічного управління персоналом організації.....	5
1.2. Основні елементи стратегії управління персоналом.....	9
1.3. Взаємозв'язок загальної стратегії й стратегії управління персоналом організації.....	13
1.4. Розробка стратегії управління персоналом.....	22
Висновки до першого розділу	
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «УКРЕЛЕВАТОРПРОМ».....</b>	<b>32</b>
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства.....	32
2.2. Аналіз ефективності діючої системи управління персоналом.....	42
2.3. Оцінка передумов формування системи стратегічного управління персоналом.....	57
Висновки до другого розділу	
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І ЗАХОДИ ЩОДО ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....</b>	<b>63</b>
3.1. Підходи до формування стратегії управління персоналом ПрАТ «Укрелеваторпром».....	63
3.2. Розробка заходів щодо проектування і впровадження системи стратегічного управління персоналом.....	69
Висновки по третьому розділу	
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>80</b>
Список використаних літератури.....	84
Додатки	

## ВСТУП

Сьогодні управління на засадах використання стратегічних підходів до людських ресурсів визнається однією з найбільш важливих сфер життя організації, здатним багаторазово підвищити її ефективність. А саме поняття «стратегічне управління людськими ресурсами» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філолофсько-психологічного.

Як відомо, протягом останніх ста років місце управління персоналом у системі менеджменту багаторазово змінювалося. Поряд із цим переглядалися погляди, підходи й теоретичні базиси вчених і практиків, що працюють у цій сфері. Удосконалення виробничих, інформаційних і управлінських технологій, а також глобальна переоцінка індивідуальних і загальнолюдських цінностей дозволили найбільше близько підійти до рішення центральної проблеми людства: подоланню протиріччя між людиною й організацією.

Сьогодні тільки недалновидний керівник не розуміє, що сила його організації, насамперед у людях, що працюють у ній. Не випадково однією з найважливіших проблем розвитку економіки більшості країн світу є проблема в області роботи з персоналом. При цьому основним є проблема ефективного стратегічного управління персоналом. При всьому різноманітті існуючих підходів до цієї проблеми загальними тенденціями є наступні: формалізація методів і процедур вибору стратегій управління персоналом, розробка головних складових стратегії, науковий підхід до аналізу стану організації у зовнішньому і внутрішньому оточенні, формування і реалізація обраної стратегії управління персоналом.

Виходячи з теоретичної актуальності й практичної значимості ролі стратегічного управління персоналом в підвищенні ефективності організації, метою нашого дослідження є розробка заходів щодо формування і заходів щодо реалізації обраної стратегії управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити наступні завдання:

1. Вивчити стан теоретичного рівня розробленості проблеми стратегічного управління персоналом.
2. Провести аналіз ефективності використання персоналу ПрАТ «Укрелеваторпром».
3. Розробити заходи щодо вибору та реалізації обраної стратегії управління персоналом даного підприємства.

Об'єктом даного дослідження визначено систему управління персоналом організації ПрАТ «Укрелеваторпром», яке спеціалізується на зберіганні, очищенні, сушінні та підробітку зернових і олійних культур.

Предметом дослідження є методи й способи роботи з персоналом ЗАТ «Укрелеваторпром».

При написанні дипломної роботи були використані такі методи наукового дослідження як порівняння, дедукція, індукція, аналіз, логічний підхід, класифікації, угруповання. Крім того, були використані комп'ютерні програми Microsoft Office, Excel, Microsoft Word.

Матеріалами, що забезпечують досягнення мети й рішення поставлених завдань, є монографії й навчальні посібники, теоретичні знання й практичні вміння автора, отримані в ході навчання, дані статистичної звітності ПрАТ «Укрелеваторпром», а також особисті спостереження автора роботи.

## ВИСНОВКИ

Дослідження, що було проведено під час написання дипломної роботи, дозволяє зробити низку теоретико-методичних та практичних висновків щодо формування системи стратегічного управління персоналом організації.

Під час стрімкого зростання непередбачуваності зовнішнього середовища у сфері економіки життєво необхідним постають питання ефективного існування будь-якої організації. Світова практика наочно доказала, що тільки стратегічне управління здатне забезпечити життєздатність організацій. У свою чергу стратегічне управління людськими ресурсами дозволяє забезпечити організації необхідним трудовим потенціалом відповідно до її стратегії, забезпечити формування внутрішнього середовища організації таким чином, що внутрішньоорганізаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах створюють умови й стимулюють відтворення й реалізацію трудового потенціалу й самого стратегічного управління, а виходячи з установок стратегічного управління й формованих їм кінцевих продуктів діяльності, можна вирішувати проблеми, пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, у тому числі управління персоналом.

Стратегія дозволяє погодити численні аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на співробітників, у першу чергу на їхню трудову мотивацію й кваліфікацію. Нами визначено, що основними рисами стратегії управління персоналом є її довгостроковий характер, що пояснюється націленістю на розробку й зміна психологічних установок, мотивації, структури персоналу, усієї системи управління персоналом або її окремих елементів, причому такі зміни, як правило, вимагають тривалого часу, та зв'язок зі стратегією організації в цілому, облік численних чинників зовнішнього й внутрішнього середовища, оскільки їх зміна спричиняє зміну або коректування стратегії організації й вимагає своєчасних змін структури й чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю й методів управління.

Дослідження діючої на підприємстві системи управління персоналом, як і результатів господарської діяльності «Укрелеваторпрому» дозволило встановити необхідність та рівень готовності до переходу на систему стратегічного управління організацією за рахунок виокремлення чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ та позиціонування даної організації на зерновому ринку України.

Розбудова матриці Томпсона-Стрикленда дозволила чітко визначити ризики та загрози щодо діяльності підприємства у стратегічному вимірі і виявити сильні і слабкі позиції щодо управління персоналом в даній організації.

Серед конкурентних переваг підприємства необхідно указати: високий рівень компетентності керівників та кваліфікації фахівців; наявність інноваційного потенціалу в персоналу; досить високий рівень задоволеності працею у співробітників; розвинена система мотивування персоналу до трудової діяльності; наявність системи соціального захисту; нормальні умови праці та переваги в рівні оплати праці в порівнянні з конкурентами й ін.

До слабких сторін системи управління персоналом згідно проведеного аналізу було віднесено: відсутність стратегічних установок у сфері персоналу; недолік управлінського таланту й глибини володіння проблемами управління персоналом у інспектора по кадрах; недостатнє фінансування заходів з управління персоналом; дещо застарілі посадові інструкції й вимоги до співробітників; деяке відставання від конкурентів у наповненні так званого соціального пакету; не завжди досконала система оцінювання результатів праці персоналу; відсутність чіткої системи службового просування.

Таким чином, очевидним стає необхідність формування системи стратегічного управління персоналом з подальшою розробкою відповідних заходів.

Після визначення головної мети впровадження системи стратегічного управління персоналом, яку ми формуємо як своєчасне й достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості, був виокремлений перелік цілей управління персоналом ПрАТ «Укрелеваторпром» в умовах стратегічного,

тактичного й оперативного управління, які має досягти дана система управління персоналом (табл. 3.3).

Для досягнення указаних цілей було запропоновано наступні основні рекомендації:

1) спроектувати організаційну й кадрову структури прийняття та виконання рішень, здійснення бізнес-процесів;

2) розробити систему корпоративних стандартів, що описує правила, процедури дій і взаємодії персоналу в рамках бізнес-процесів;

3) змодельовати зміст праці по посадових позиціях, потреби в необхідних компетенціях, уміннях, навичках, досвіді для одержання очікуваних результатів;

4) спроектувати раціональну інфраструктуру й робочі місця під бізнес-процеси;

5) організувати забезпечення робочих місць необхідними ресурсами для вирішення поставлених завдань;

6) забезпечити необхідні й сприятливі умови для продуктивної праці;

7) організувати добір і адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії й цілей;

8) організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами й прийомами праці, сертифікувати працівників під виконувани процеси;

9) забезпечити продуктивність праці вище галузевого рівня;

10) використовувати психологічні методи впливу на працівників для встановлення продуктивних відносин;

11) організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій;

12) розробити систему оцінювання результатів праці (продуктивність, ефективність праці);

13) сформувати імідж, збільшити вартість компанії;

14) впровадити систему мотивації персоналу за результатами праці.

Діагностика передумов формування і реалізації системи стратегічного управління персоналом дозволила запропонувати: створення відділу стратегічного управління персоналом; комплекс заходів на довго-, середньо- та короткострокову перспективу визначення конкретних способів з організації, позиціонування, залучення, розвитку та управління персоналом.

Одним з визначальних заходів має стати оновлення організаційної структури управління за рахунок створення відділу стратегічного управління персоналом з трьох осіб – начальника відділу і 2 менеджерів з персоналу, які мають забезпечити увесь комплекс виконання завдань, указаних вище. Витрати у 686,2 тис.грн. мають окупитися за 1,5 – 2 роки, ураховуючи щорічні обсяги прибутку, який одержує ПрАТ «Укрелеваторпром».

Детальна розробка конкретних заходів щодо реалізації запропонованих нами рекомендацій дозволить забезпечити перехід до становлення і розвитку сучасної системи стратегічного управління персоналом ПрАТ «Укрелеваторпром».

Таким чином, можна зробити узагальнений висновок про досягнення мети, що була визначення для написання дипломної роботи.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб., 2008. — 832 с.
2. Беа Ф.К., Дихил Э., Швайтцер М. Экономика предприятия. — М., 1999. — 928 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002. — 332 с.
4. Дмитренко Г.А. Целевой подход к управлению процессом формирования развития и реализации человеческих ресурсов в условиях переходного общества. — К.: МАУП, 1996. — 346 с.
5. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — М., 2000. — 272 с.
6. За ред. Никифоренка В.Г. Управління розвитком людських ресурсів в Україні: Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. — Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. — 200 с.
7. Иванова С. Искусство подбора персонала. — М., 2005. — 160 с.
8. Кови С.Р. 7 навыков высокоэффективных людей. — М., 2006. — 375 с.
9. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2005. — 752 с.
10. Лапуста М.Г. Справочник директора предприятия. — М., 2003. — 912 с.
11. І.Л.Петрова. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. Посіб. / І.Л.Петрова. — К.: КНЕУ, 2013. — 466 с.
12. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. — М.: "Финпресс", 2004. — 288 с.
13. Мелия М. Бизнес — это психология. — М., 2005. — 352 с.
14. Никифоренко В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. Посібник. — Одеса: Атлант, 2014. — 178 с.

15. Никифорова В.Г., Сорока О.В. Трудовой потенциал управлінських кадрів: формування та розвиток: Монографія / МОН України. Одеський держ. економічний унів-тет. – Одеса, ПАЛЬМІРА, 2009. – 176 с.
16. Нив Г. Пространство доктора Деминга. — М., 2015. — 370 с.
17. Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования. — М., 2010. — 218 с.
18. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности. — М., 2005.— 352 с.
19. Торрингтон Дерек, Холл Лаура, Тейлор Стивен. Управление человеческими ресурсами: Учебник: Пер. 5 англ. издания. Научный редактор перевода Хачатуров А.Е. – М.: "Дело и Сервис", 2004. – 752 с.
20. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. — М., 2001. — 282 с.
21. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала. — М., 2016. — 320 с.
22. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации: Стратегические основы – М.: Издательство ЛКИ. 2008. – 272 с.
23. Шнайдер Б., Шмидт Н. Персонал для организации. — СПб., 2014. — 560 с.
24. Ягер Д. Творческое управление временем в новом веке. — М., 2013. — 208 с.
25. HBR. Измерение результативности компании. — М., 2006. — 220 с.
26. HBR. Креативное мышление в бизнесе. — М., 2006. — 228 с.
27. Статистична звітність ПрАТ «Укрелеваторпром» за 2015 – 2017 роки.