

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

Кафедра УП і ЕП

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

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на здобуття освітнього ступеня магістра**

зі спеціальності 051 «Економіка»

за магістерською програмою професійного спрямування  
«Управління персоналом сучасної організації»

на тему:

**«Вдосконалення управління персоналом організації»  
(на прикладі ВТФ «Смажимо каву в Одесі»)**

**Виконавець:**

Студент ЦЗВФН

Сидорак В. В. \_\_\_\_\_

**Науковий керівник:**

к.е.н., доц. кафедри УП і ЕП

Сорока О. В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.</b>	<b>6</b>
1.1. Концепція управління персоналом підприємства .....	6
1.2. Складові системи управління персоналом організації .....	13
1.3. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління персоналом підприємства .....	25
Висновки до розділу 1 .....	31
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ВТФ «СМАЖИМО КАВУ В ОДЕСІ»</b> .....	<b>33</b>
2.1. Загальна характеристика організації .....	33
2.2. Аналіз персоналу ВТФ «Смажимо каву в Одесі» .....	40
2.3. Дослідження складових управління персоналом на ВТФ «Смажимо каву в Одесі» .....	45
Висновки до розділу 2 .....	57
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ВТФ «СМАЖИМО КАВУ В ОДЕСІ»</b> .....	<b>58</b>
3.1. Застосування Performance Management як технології оцінки результативності діяльності персоналу .....	58
3.2. Використання бенчмаркінгу у формуванні конкурентних переваг управління персоналом на ВТФ «Смажимо каву в Одесі» .....	67
3.3. Оцінка ефективності управління поведінкою персоналу .....	76
Висновки до розділу 3 .....	82
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>85</b>
<b>Список використаних джерел</b> .....	<b>88</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми* . Удосконалення системи управління персоналом обумовлена необхідністю приведення її у відповідність до вимог сучасного розвитку економіки. Організаційно-економічні умови функціонування сучасних підприємств відрізняються зростаючою потребою в кваліфікованих і компетентних фахівцях, посиленням ролі людського фактора як необхідних умов ефективності виробництва і впровадження інновацій.

Харчування та напої являє собою особливу галузь, призначену для задоволення потреб у продукції. Така діяльність має стійку привабливість з точки зору бізнесу, що підтверджується обсягом залучених інвестицій і організацією численних приватних підприємств. Економічна ефективність діяльності такого підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно в практиці управлінської діяльності реалізується весь творчий потенціал працівників, мобілізуються всі їхні можливості, раціонально організовується трудовий процес.

В сучасних умовах на підприємствах сфери харчування країни недостатньо уваги приділяється формуванню системи управління персоналом як цілісної сукупності взаємодіючих елементів, що забезпечує прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. Як показує практика, нині на підприємстві вирішення проблем управління персоналом переважно обмежується вивченням питань матеріального стимулювання. Саме тому вирішення проблеми удосконалення системи управління персоналом та пошуку нових напрямів підвищення ефективності управління персоналом є актуальним завданням.

Підвищення ефективності управління персоналом присвячена значна кількість вітчизняних та закордонних праць відомих учених, таких як Д. Богиня, В. Вебер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Деслер, Л. Довгань, П. Друкер, В. Єгоршин, Дж. Іванцевич, А. Колот, Дж. Лафті, М. Семікіна, О. Турецький, А. Шегда, С. Шекшня.

Виходячи з актуальності й ступеня наукової розробки проблеми, *метою роботи* є оцінка управління персоналом у виробничо-торгівельній фірмі «Смажимо каву в Одесі», а також визначення основних шляхів вдосконалення менеджменту персоналу.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі необхідно було *вирішити наступні завдання*:

- розглянути теоретичні аспекти управління персоналом організації, а також методи та систему управління персоналом;
- розкрити характеристику досліджуваного підприємства;
- провести аналіз кількісно-якісного складу персоналу;
- виявити проблемні аспекти управління персоналом досліджуваного підприємства;
- визначити напрямки поліпшення управління персоналом на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є процес управління персоналом у ВТФ «Смажимо каву в Одесі».

*Предметом дослідження* є заходи вдосконалення управління персоналом у ВТФ «Смажимо каву в Одесі».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних *наукових методів*. У процесі дослідження сучасних поглядів на систему управління персоналом організації застосовувалися: системний підхід, групування, графічного моделювання. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, внутрішньої, зокрема, бухгалтерської звітності підприємств ВТФ «Смажимо каву в Одесі». Для обґрунтування удосконалення системи управління персоналом підприємства використовувалися: статистичний аналіз показників діяльності підприємства надав можливість проаналізувати виробничі показники та показники ефективності персоналу. Результати надано за допомогою методів порівняння економічних показників та графічного відображення.

*Інформаційною базою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням управління персоналом сучасного підприємства.*

Запропоновані та обґрунтовані у роботі засоби удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних організаційно-економічних умовах можуть бути використані на практиці вітчизняними підприємствами, які спеціалізуються на наданні послуг з харчування та напоїв.

Результати проведеного дослідження дозволять вітчизняним підприємствам цих галузей ефективно формувати систему управління персоналу завдяки застосування креативних методів у роботі з персоналом, згуртування їх в одну команду, за допомогою чого в подальшому підприємство буде досягати своїх цілей.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо удосконалення управління персоналом. Узагальнення теоретичних і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Відповідно до існуючих розробок у сфері управління розвитком підприємства набули подальшого розвитку визначення понять «персонал» та «управління персоналом». Під персоналом пропонується розуміти сукупність працівників підприємства з певними динамічними якостями, що сформувалися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, для досягнення цілей підприємства. Управління персоналом є комплексною системою заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.

2. Доведено, що система управління персоналом є налагодженим механізмом групи фахівців апарату управління персоналом (суб'єкт управління), який використовує для управлінського впливу на об'єкт управління: технічні засоби, інформаційну базу даних, комплекс методів, на основі діючої законодавчої, нормативно-правової бази для досягнення цілей підприємства. Обґрунтовано, що система управління персоналом включає: суб'єкт управління, об'єкт управління, управлінський вплив та зворотні зв'язки; підсистеми є наступні: аналізу та планування; підбору, найму та обліку; оцінювання, навчання та підвищення кваліфікації; мотивації; організації трудових відносин на підприємстві; інформаційного та правового забезпечення.

3. Досліджено, що ВТФ «Смажимо каву в Одесі» – це мережа міні цехів-магазинів, яка спеціалізується на обсмажуванні та торгівлі різних сортів кави, згідно зі світовим досвідом у цій галузі. На основі проведеного аналізу стану та структури персоналу зазначено, що чисельність персоналу за 2018-2019рр. зростає на 8 осіб і становила 51 особу, що свідчить про

розширення діяльності фірми. Плинність персоналу у 2019 році зменшилася на 6,2% порівняно з 2018 роком та становила 13,8%. Але плинність в організації вища за норму (3-5%). Ця тенденція є негативною, оскільки мета управління персоналом в організації – це укріплення та зростання кадрового потенціалу, мотивація усіх категорій для досягнення ефективної роботи у довгостроковій перспективі. Така тенденція плинності є сигналом для прийняття та впровадження відповідних заходів щодо зниження плинності.

4. Аналіз поточного стану управління персоналом у ВТФ «Смажимо каву в Одесі» було здійснено за такими основними напрямками: підбір, відбір і прийом персоналу, адаптація та навчання, мотивація, оцінка та атестація.

5. Проведений аналіз окреслює наступні шляхи вдосконалення управління персоналом у ВТФ «Смажимо каву в Одесі»:

- застосування Performance Management як технології оцінки результативності діяльності персоналу;
- використання бенчмаркінгу у формуванні конкурентних переваг управління персоналом на ВТФ «Смажимо каву в Одесі»;
- оцінка ефективності управління поведінкою персоналу.

6. Performance Management – це концепція управління підвищенням результативності діяльності персоналу організації. Performance Management як система керування складається з трьох елементів – вимірювання (підрахунок), зворотного зв'язку і позитивної винагороди (мотивування). Вважаємо, що застосування Performance Management у ВТФ «Смажимо каву в Одесі» буде сприяти підвищенню результативності діяльності людських ресурсів, удосконаленню форм взаємозв'язку між керівниками і працівниками і дозволить досягати більшої ефективності в роботі окремих відділів і організації в цілому.

7. Умовою ефективного управління персоналом у системі менеджменту якості підприємства є використання бенчмаркінгу, який має забезпечити постійний моніторинг сучасних тенденцій в управлінні кадрами

та впровадження кращої адекватної практики на досліджуваному підприємстві.

8. Ефективне управління поведінкою персоналу вимагає формування системи оцінювання для вирішення питань, які відіграють істотну роль під час реалізації таких функцій, як, зокрема, планування, підбір і відбір, просування, ротація персоналу, мотивація і стимулювання, контроль. Це найважливіший інструмент підвищення якості роботи, а отже, ефективності функціонування організацій. Нами запропоновано оцінювати поведінку персоналу фірми за показниками клієнтоорієнтованої поведінки: ступінь залучення персоналу в роботу з клієнтами; клієнтоорієнтована поведінка, показники задоволеності клієнтів якістю послуг, обслуговування, система взаємовідносин з організацією і в організації, показники результатів діяльності персоналу

9. Ще однією можливістю підвищення ефективності в системі професійного відбору кандидатів для заміщення вакантних місць на ВТФ «Смажимо каву в Одесі» є рекомендація щодо використання спеціальних тестів, перевагою яких є більш точне визначення нинішнього стану кандидата з точки зору його відповідності вимогам, які пред'являються до вакантної посади, чого, на жаль, не можна досягти за допомогою анкетних даних. Для вдосконалення оціночної методики при підборі персоналу на ВТФ «Смажимо каву в Одесі» варто було б проводити на основі STAR і PARLA моделей.

10. Застосування таких рекомендацій дозволить: збільшити продуктивність взаємовідносин «менеджер – персонал»; покращить моральний клімат; підвищить рівень відповідальності працівників через налагодження самоуправління, ефективної співпраці лідера та колективу; зменшить плинність та період адаптації персоналу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2. – С. 60-72.
2. Проблема и задачи мотивации персонала / Н. Б. Козічева, Б.С. Козічев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №2. – С. 60-66.
3. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебно-практическое пособие / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 430 с.
4. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 23-27.
5. Теория и практика управления персоналом: учебно-практическое пособие / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.
6. Погорелова Т. О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. – 2013. – № 21. – 133 с.
7. Мартиненко І.О. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств / І.О. Мартиненко, І.В. Чумаченко // Економіка та управління підприємством машинобудівної галузі: проблеми, теорії та практики. – 2012. – № 4(16). – С. 16-27.
8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2012. – 336 с.
9. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства // Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі. – Ч.І. – 2006. – 80 с.
10. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми / Г.І. Матукова // Держава та регіони. – 2016. – № 1. – С. 96-99.

11. Н.П.Любомидрова, 2011 Принципи ефективного мотивування працівників інноваційної інфраструктури / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>
12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/mo\\_14.pdf](http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/mo_14.pdf).
13. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. – К.: ЦУЛ, 2013. – 271 с.
14. Балабанова Л.В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
15. Дуракова І.Б. Управление персоналом: учебное пособие / І.Б. Дуракова. – М.: Омск, 2011. – 436 с.
16. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М.А. Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. – 311 с.
17. Щербина В.С. Господарське право: підручник / В.С. Щербина. – К.: Юрінком Інтер, 2011. – 342 с.
18. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Л. Б. Пошелюжна. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/inek/2010\\_1/163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf).
19. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2012. – 336 с.
20. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства / [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf).
21. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О.В. Сардак // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. Ч. 2. – С. 303-307.
22. Аширов Д.А. Управление персоналом: навчальний посібник / Д.А. Аширов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 370 с.

23. Ершов В.А. Как не быть обманутым при приеме на работу / В.А. Ершов, Ф.Н. Филин. – М.: Гросс медиа, РосБУХ, 2009. – 40 с.
24. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнєва. – Харків, 2013. – 496 с.
25. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник / Г.Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
26. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.
27. Мірошніченко А.Н. Управління людськими ресурсами організації. – Електронне видання [Електронний ресурс] / А.Н. Мірошніченко. – Режим доступу: [http://free.megacampas.ru/xbookm0022/index.htm?lgo==part-068\\*page.htm](http://free.megacampas.ru/xbookm0022/index.htm?lgo==part-068*page.htm).
28. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу / А.М. Ткаченко // Вісник економічної науки України. – 2015. □ № 1. – С. 141-146.
29. Экономика предприятия / Под ред. Аврашина Л.Я. и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 742 с.
30. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс] / Н. Козак // Управление компанией. – 2000. – № 1-2. – Режим доступу до статті: <http://www.management.com.ua>.
31. Маслов Д. Укращення енергії функціонального менеджмента [Електронний ресурс] / Д. Маслов // Das Management. – 2010. – № 2. – Режим доступу до статті: <http://www.management.com.ua>.
32. Иванова Е.А. Бенчмаркинг как эффективная маркетинговая технология сравнительного анализа эффективности [Електронний ресурс] / Е.А. Иванова, И.В. Разорвин // Научный вестник Уральской академии государственной службы. – 2009. – № 2 (7). – Режим доступу до статті: <http://vestnik.uara.ru>.

33. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.
34. Апенько С. Методологические основы оценки клиентоориентированности персонала организаций. Омский научный вестник. 2010. № 1(85). С. 72–74.
35. Теория и практика управления персоналом: учебно-практическое пособие / Авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2013. – 280 с.
36. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. – К.: ЦУЛ, 2013. – 271 с.
37. Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорєлова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. – 2013. – № 21. – 133 с.
38. Шандрівська О.Є. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні [Електронний ресурс] / О.Є. Шандрівська, А.О. Мартинюк. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>.
39. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства / [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecoroz/2011\\_3/e113kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf).
40. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”. – 2015. № 1 (56). – С. 138-142.
41. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія / М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 215 с.
42. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління / О. В. Ядранська // Економіка & держава, 2014. – №1. – С.60–63.

43. Обер-Крие Дж. Управление предприятием : пер. с фр. / Дж. Обер-Крие. – М. : Сирин, 2009. – 257 с.
44. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие/ Корнюшин В.Ю. – М:МИЭП, 2010. – 120 с.
45. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2010. – 276 с.
46. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення / Т. Кір'ян, М. Дрозач // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 4. – С. 23-27.
47. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии / Д.Л. Овчинников // Актуальные проблемы соврем. науки. – 2007. – № 4. – С. 33-34.
48. Хрящева Н. Развитие персонала ключевой фактор успеха бизнеса / Н. Хрящева // Управление персоналом. – 2015. – № 10. – С. 16-17.
49. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос. науч.-метод. конф. – Оренбург, 2016. – С. 2451-2457.
50. Мотивація персоналу корпоративних структур / А. Блинов // Маркетинг. – 2015. – № 1. – С. 88-101.
51. Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу [Електронний ресурс] // Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2010. – Х.: Магістр, 2010. – С. 137-140.