

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом і економіки праці

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності **051 «Економіка»** спеціалізація **8.03050501**
за магістерською програмою професійного спрямування
Управління персоналом сучасної організації

на тему: **Організація діяльності менеджера з персоналу та шляхи**
підвищення її ефективності, на прикладі
ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

Виконавець:

студентка 6 курсу групи
ЦФЗН

Топал Анастасія Володимирівна

/підпис/

Науковий керівник:

к.п.н., доцент

Петровська О. М.

/підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Задля розбудови соціально-орієнтованої ринкової економіки вирішення проблем, що виникають в управлінській праці набувають важливого значення. При розгляді основних теоретико-прикладних проблем на сьогодні чільне місце, як раз належить розбудові професійної моделі сучасного менеджера організації. При зростанні глобалізаційних проблем економіки актуальним стає дослідження саме світових моделей підготовки менеджерів, це допоможе запозичити кращі методи, норми, орієнтовані на формування власної оптимальної стратегії для українських реалій, визначаючи вектор розвитку в підготовці управлінських кадрів.

Людський фактор, зокрема, кваліфікаційний рівень, інтелектуальний потенціал та здібності спеціалістів і керівників, їх вчасної взаємодії визначають ефективність функціонування підприємства.

Актуальність дослідження зумовлена потребою пошуку нових методів та підходів для підготовки сучасного менеджера з управління, задля безперебійного ефективного функціонування сучасного підприємства в умовах конкуренції.

Аналіз досліджень Теоретичні засади ефективності діяльності менеджерів активно досліджуються у світовій і вітчизняній науковій літературі. Серед відомих зарубіжних вчених різні аспекти цієї проблеми досліджували у своїх працях: А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, Р. Джей, Р. Темплар, та ін. Багато досліджень з цієї тематики з'явилося в останні роки в українській науці, серед яких можна відзначити праці таких науковців, як: А. Ю. Донцова, М. Д. Виноградський, О. М. Шкапова, Л. Є. Довгань, М. І. Мурашко, С. І. Редько, О. Г. Романовський, В. С. Лозниця, Л. І. Скібіцька, О. Маліновська, О. Х. Колянко, Р. Гальчак, та ін.

Предметом дослідження є процес організації діяльності менеджера з персоналу на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» та його ефективність.

Об'єкт дослідження є теоретичні та прикладні засади формування ефективної системи підготовки менеджера з управління на підприємстві.

Мета роботи є аналіз діяльності менеджера з управління персоналом на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», оцінка його управлінської діяльності, мотиваційного механізму та ефективності роботи, пропозиції щодо вдосконалення роботи менеджера з управління.

Основні завдання дипломної роботи:

- розглянути теоретичні аспекти ефективності діяльності менеджера та способи її оцінки;
- розглянути критерії та показники ефективності управління;
- оцінити ефективність діяльності менеджера з управління персоналом на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення ефективності діяльності менеджера з управління персоналом.

Для вирішення поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано такі **методи дослідження**:

- системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад формування професійної моделі сучасного менеджера;
- статистичний та порівняльний аналіз – при дослідженні діяльності менеджера з персоналу підприємства;
- системний підхід – при розробленні пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності менеджера сучасного підприємства.

Інформаційною базою дослідження дипломної роботи стали: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали, статистичні звіти господарської діяльності за 2018; 2019; 2020 роки ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»; законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державної служби статистики України. Методологічною основою дослідження є теоретичні напрацювання вітчизняної та світової

економічної науки, концептуальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, присвячені дослідженню організації діяльності менеджера.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (46 найменувань) та двох додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки. Основний зміст викладено на 83 сторінках. Робота містить 11 таблиць, 21 малюнок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі *«Формування моделі сучасного менеджера організації»* розглядаються концепції та моделі підготовки сучасного менеджера, детермінанти сучасної особистості ефективного менеджера та організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління.

У другому розділі *«Аналіз управління персоналом на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»»* надана загальна характеристика підприємства та аналіз господарсько-фінансового стану ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», розглянута структура персоналу та принципи управління на дослідженному підприємстві, а також проаналізовано систему ключових показників ефективності (КРІ) в діяльності менеджера на підприємстві.

У третьому розділі *«Пропозиції щодо підвищення ефективної діяльності менеджера на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»»* розглянуті заходи щодо удосконалення системи організації діяльності менеджера на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» та їх обґрунтування.

ВИСНОВКИ

Однією з основних складових успішного бізнесу, важливим фактором ринкової економіки, стабільності та національної безпеки України є менеджмент. Це вміння досягти поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; менеджмент – це діяльність керівника, яка залежить від його особистісних якостей адміністратора, організатора, лідера.

На жаль, на практиці іноді виявляється, що професійна компетентність менеджерів не є достатньою для ефективної управлінської роботи. Особливо часто спостерігається відсутність методичної компетентності серед працівників менеджменту різних ланок. Їхня діяльність іноді відзначається непослідовністю, непродуманістю, неграмотністю при застосуванні тих чи інших технологій професійної роботи. Недостатність соціальної компетентності найчастіше спостерігається в молодих спеціалістів, вчорашніх випускників. Наявність диплома про вищу освіту не може повною мірою компенсувати відсутність життєвого досвіду і навичок практичної діяльності.

Таким чином, надзвичайно актуальною є на сьогоднішній день проблема підготовки висококваліфікованих кадрів із менеджменту для забезпечення продуктивної роботи в найрізноманітніших сферах.

На сьогоднішній день підприємство ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» – провідне підприємство із піввіковою історією активного розвитку, що входить у число визнаних лідерів будівельного комплексу України. Уже багато років пріоритетом у розвитку ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» є випуск високоякісної продукції при конкурентоспроможних цінах, що стало запорукою ринкової привабливості підприємства. Звідси випливають головна мета підприємства – подальше забезпечення споживачів високоякісною продукцією за конкурентними цінами, а також збільшення своєї частки на динамічно-зростаючому українському ринку.

ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» за період з 2018 по 2020 роки має хоч і невелику, проте позитивну тенденцію у ключових показниках аналізу діяльності підприємства. Об'єм виробництва продукції підприємства за останні три роки збільшився на 3,08%, що відповідно і вплинуло на зростання собівартості реалізованої продукції на 18,12%. Також, чистий прибуток підприємства у 2020 році збільшився майже у 4 рази у порівнянні із 2018 роком.

В умовах сучасного виробництва подальший його розвиток та ефективність залежить від забезпеченості підприємства основними засобами. На основі зменшення показника середньорічної вартості основних фондів можемо свідчити про те, що на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» можлива нестача обладнання та устаткування, а також про наявність заборгованості перед підприємством зі сторони замовників. Окрім цього, це підтверджується зниженням показника фондоозброєності з 1485 тис.грн. до 1345 тис.грн. за останні три роки.

Через складний економічний період, який спостерігається у світі через пандемію та великої кількості локдаунів у нашій країні – підприємство не змогло уникнути скорочення середньооблікової чисельності персоналу на 6 осіб, тобто на 2,56% у 2020 році в порівнянні із 2018 роком. З точки зору загального фонду заробітної плати працівників підприємства – тут спостерігається підвищення показника на 21,28% у досліджуваному періоді.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» має неоднозначну динаміку за останні три роки, адже у 2019 році даний показник збільшився на 6,41% в порівнянні із 2018 роком, а у 2020 році зменшився на 6 осіб в порівнянні із 2019 роком. Проте за останні три роки даний показник загалом збільшився на 2,56% у 2020 році в порівняння із 2018 роком.

Переважає чисельність працівників даного підприємства – це чоловіки, питома вага яких становила у 2020 році 66,25% від усього персоналу, при цьому їх чисельність за останні три роки збільшилась на 4 особи, а питома вага у структурі збільшилась на 0,59 відсоткові пункти. Питома вага жінок, які

працюють на досліджуваному підприємстві, становила у 2020 році 33,75% від усього персоналу.

Можна зазначити, що кадровий потенціал підприємства за останні три роки покращився, адже у 2018 році вищу освіту мали 26,8% працюючих, а вже у 2020 році цей показник становив 29,2%. Ці дані свідчать, що на підприємстві збільшується частка працівників, що мають вищу освіту і це позитивно впливає на трудовий потенціал працівників і на діяльність підприємства в цілому [888].

На підприємстві ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» відділ персоналу складається з однієї особи, а саме — менеджеру з персоналу, який виконує три фундаментальні блоки обов'язків, кожний з яких складається з великої кількості процесів, а саме:

- прийом співробітників на відкриті посади та їх адаптація;
- відповідає за розвиток кожного окремо взятого працівника і команд підрозділів в цілому, адже безперервний розвиток і вдосконалення своїх професійних умінь — запорука успішності не лише самої людини, але і усієї команди;
- підтримка морального здоров'я співробітників і корпоративної культури.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що менеджер з персоналу на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» виконує досить велику кількість важливих питань для розвитку підприємства, саме тому ми вирішили, що необхідно визначити наскільки добре він виконує поставленні задачі, адже при такому об'ємі роботи досить важко самотійно тримати усе на високому рівні виконання.

У ході дослідження, нами було визначено, що:

- більша частина працівників рідко звертаються до менеджера з персоналу стосовно будь-яких питань, а деякі і зовсім цього не роблять; це свідчить про те, що досить велика кількість опитаних зовсім не взаємодіють із

HR-менеджером підприємства, що вже говорить про те, що він не справляється із своєю роботою на 100%;

- основна комунікація між менеджером з персоналу та працівниками ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» відбувається стосовно наявних вакансій на підприємстві: їх відкритті, як просувається процес пошуку кандидатів, коли вакансія буде закрита;

- на підприємстві у працівників майже немає питань стосовно діючої корпоративної культури, адже більша частина працівників навіть і не знають, що на підприємстві діє проект по розвитку внутрішньої корпоративної культури ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»;

- аналогічно ми провели опитування стосовно того як часто на підприємстві організовується навчання для персоналу та тимбілдінги для департаментів і виявили, що на підприємстві рідко проводиться навчання персоналу;

- більша частина працівників не може чітко визначитись чи задоволені вони роботою HR-менеджера, це може бути пов'язано з тим, що вони не часто з ним зустрічаються для вирішення будь-яких питань через його навантаження.

Отже, ми можемо зробити висновок, що на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» велике навантаження на відділ персоналу, який складається лише з одного працівника, через що він не справляється з поставленими задачами, а тому потребує удосконалення своєї діяльності. Нами було запропоновано ряд заходів, які зможуть це змінити.

Створення нової штатної одиниці, а саме – рекрутера. Необхідність введення посади рекрутера на підприємстві обумовлена тим, що на даному етапі основний робочий час діючого менеджера з персоналу направлено саме на закриття вакантних посад, а на інші питання в нього не залишається багато часу. Ми пропонуємо зробити розподілення функцій між діючим менеджером з персоналу та рекрутером.

HR-менеджер – підтримує сприятливу атмосферу в колективі, він піклується про вже існуючий персонал і корпоративну культуру тоді, коли головним завданням рекрутера буде пошук нових співробітників на підприємство.

До функціональних обов'язків рекрутера відноситься: пошук кандидатів; перегляд релевантних резюме; проведення первинного інтерв'ю і тестування (при необхідності); спілкування з керівниками відділів, уточнення інформації по вакансіях; комунікація з кандидатами на вакантну посаду; організація зустрічей колег з суміжних відділів з кандидатами на вакантну посаду; аналіз ринку праці; розміщення вакансій на усебічних джерелах: сайти по пошуку роботи, соціальні мережі, друковані видання і т.п..

До функціональних обов'язків діючого менеджера з персоналу тоді буде входити: оцінка і підтримка лояльності співробітників підприємства; контроль процесу адаптації нових співробітників; організація внутрішніх заходів; підтримка комунікацій усередині підприємства між відділами; мотивація співробітників, продумування бонусів і винагород; створення і впровадження програм навчання, тренінгів, майстер-класів і т.п.; розвиток корпоративної культури підприємства.

Окрім розподілу обов'язків між діючим менеджером з персоналу та рекрутером важливо також зазначити, що великий внесок у всі процеси вносить керівники департаментів, саме тому, необхідно визначити на яких етапах його участь є обов'язковою – як результат зменшується час на вирішення питань, відповідно підвищується ефективність роботи.

Для того, щоб діючий менеджер з персоналу ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» мав змогу на високому рівні здійснювати усі поставлені на нього оновлені функції – необхідно підвищити його кваліфікацію саме у напрямку менеджменту наявного персоналу. Наприклад, можна залучити менеджера з персоналу до навчання у Києво-Могилянській бізнес школі (KMBS).

Протягом всього навчання учасники програми працюють над робочими проектами для своїх компаній. А в кінці навчання захищають їх та отримують зворотній зв'язок експертної комісії, що допоможе вже під час навчання покращити діючу систему управління персоналом на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

Також, з урахуванням зміни функціональних обов'язків та фокусу посади діючого менеджера з персоналу, одним із перших ми рекомендуємо розпочати роботу над розвитком корпоративної культури підприємства для підвищення рівні лояльності, залученість та плинність працівників підприємства і роботи менеджера з персоналу у тому числі.

На нашу думку, для розвитку корпоративної культури ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» необхідно розпочати з перших кроків, а саме:

1. Менеджеру з персоналу разом із генеральним директором та топ-менеджментом ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» повинні разом визначити основні цінності підприємства, адже вони є основним елементом корпоративної культури. ми пропонуємо чотири основні цінності, які можна використовувати для ТОВ «Великодолинський завод ЗБК»: свобода самовираження та толерантність, відкритість та взаємна довіра, відповідальність та професіоналізм, висока якість сервісу та продукту.

2. Наступним кроком, є оцінка визначених цінностей працівниками підприємства – тобто наскільки вони відчують присутність тієї чи іншої цінності у повсякденній роботі та взаємодії з колегами. Опитування можна провести шляхом онлайн-анкети.

3. Після того як працівники пройдуть опитування – необхідно на їх основі розбити заходи щодо розвитку корпоративної культури та розповсюдити результати і заходи по їх удосконаленню на працівників ТОВ «Великодолинський завод ЗБК».

Наприклад, серед заходів, які можна ввести взагалі для розвитку рівня корпоративної культури на підприємстві є організація тим-білдингів, адже як

зазначалось у другому розділі даної дипломної роботи – на підприємств їх майже не проводять, що знижує рівень задоволення працівниками роботи менеджера з персоналу та знижує їх рівень лояльності до підприємства.

Завдяки цим заходам можна знизити плинність кадрів, змінити відносини між співробітниками на краще та покращити роботи відділів.

Також важливо зауважити, що ще більше зміцнить корпоративний дух компанії – обов'язкова присутність керівництва та топ-менеджменту підприємства, що дасть зрозуміти співробітникам, що керівники знаходять із ними одному рівні, як команда. Це ще більше зміцнить корпоративний дух підприємства.

Також, при роботі над розвитком та підтримкою рівня корпоративної культури на підприємстві, ми рекомендуємо менеджеру з персоналу брати до уваги наступні моменти:

1. Поведінка керівництва підприємства. Керівник завжди є значущою фігурою у колективі, тому все, що необхідно розвивати, треба починати в першу чергу з керівника, все повинно виходити від нього. Він має бути втіленням того, що необхідно закріпити у працівників.

2. Заяви, заклики, декларації керівництва – під час спроби розвитку будь-яких цінностей необхідно звертатися як до логіки так і до емоційних почуттів співробітників.

3. Навчання та підвищення кваліфікації є не лише методом передачі інформації та навчання нових навичок, а й є сильним елементом поширення та закріплення необхідних відносин.

4. Критерії відбору – при наймі нових працівників необхідно орієнтуватися не тільки на його професійних навичках, а й на його відповідність цінностям підприємства.

5. Корпоративна культура закріплюється і передається у традиціях та порядках, що діють на підприємстві.

6. Широке впровадження корпоративної символіки позитивно відображається на персонал, його лояльності та гордості за свою організацію.

Запропоновані заходи, які направлено на удосконалення діяльності менеджера з персоналу на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК», мають позитивний економічний вплив на діяльність досліджуваного підприємства, а саме:

- річний економічний ефект у перший рік впровадження заходів, направлених на удосконалення діяльності менеджера з персоналу на ТОВ «Великодолинський завод ЗБК» складає 992,2 тис. грн.;
- коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень складає 1,032, що перевищує розмір нормативного коефіцієнта капітальних вкладень;
- термін окупності запропонованого заходу – 11,6 місяців.

Отже, якщо запровадити усі рекомендовані нами заходи – ефективність роботи діючого менеджера з персоналу підвищиться, працівники підприємства будуть відчувати комфорт та будуть задоволені результатами роботи відділу кадрів, що загалом буде позитивно впливати на результати роботи усього підприємства.