

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

Кафедра УП і ЕП

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

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ВИПУСКНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
зі спеціальності **051 «Економіка»**

за темою:

**«Удосконалення управління персоналом організації»**

**Виконавець**

Студент 46 групи

Факультету ЦЗФН

**Жарікова-Літвін А.С.** \_\_\_\_\_

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

**Науковий керівник**

ст. викладач

(науковий ступінь, вчене звання)

**Перепельчук Т.В.** \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали) /підпис/

**Одеса 2018**

## АНОТАЦІЯ

випускної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра

**Жарікової-Літвін Анастасії Сергіївни**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**«Удосконалення управління персоналом організації»**

(назва випускної роботи)

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2018 рік

Випускна робота складається з 3 розділів.

У роботі розглядаються теоретичні основи управління персоналом. Досліджено стан і організацію управління персоналом та рекомендовано шляхи вдосконалення управління персоналом на підприємстві з урахуванням закордонного досвіду. Для підвищення ефективності управління персоналом в ТОВ «Еко-Відродження» запропоновано розробку концепції кадрової політики; підбір персоналу з потрібними підприємству професійними якостями; вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу; запровадження і проведення атестації персоналу; запровадження програми наставництва для нових працівників.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, система управління персоналом підприємства, методи управління персоналом, концепція кадрової політики.

## ANNOTATION

graduation work for obtaining an educational degree of a bachelor's degree

**Zharikova-Litvin Anastasia Sergeevna**

(Full Name)

**"Improvement of Human Resources Management"**

(title of graduation work)

Odessa National University of Economics

Odessa, 2018

The final work consists of 3 sections.

The paper considers the theoretical foundations of personnel management. The state and organization of personnel management and recommended a ways of improving personnel management at the enterprise in the light of foreign experience. In order to increase the efficiency of personnel management at Eco-Vidrodzhennya LLC., the development of the concept of personnel policy has been proposed; selection of personnel with the necessary enterprise professional qualities; improvement of the system of motivation and stimulation of personnel work; implementation and certification of personnel; introduction of mentoring program for new employees.

**Key words:** personnel, personnel management, personnel management system of the enterprise, methods of personnel management, conception of personnel policy.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність, цілі та завдання управління персоналом .....	5
1.2. Склад і структура персоналу .....	16
1.3. Характеристика методів управління персоналом.....	24
Висновки по 1 розділу.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ЕКО-ВІДРОДЖЕННЯ».....</b>	<b>30</b>
2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Еко-Відродження».....	30
2.2. Аналіз чисельності, структури і показників руху персоналу ТОВ «Еко-Відродження».....	38
2.3. Дослідження стану та організації управління персоналом в ТОВ «Еко-Відродження».....	47
Висновки по 2 розділу.....	54
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ЕКО-ВІДРОДЖЕННЯ».....</b>	<b>57</b>
3.1. Дослідження досвіду управління персоналом на зарубіжних підприємствах.....	57
3.2. Напрями вдосконалення управління персоналом в ТОВ «Еко-Відродження».....	67
Висновки по 3 розділу.....	73
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>76</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>79</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>84</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ринкове середовище, в якому функціонує підприємство, вимагає створення ефективної системи управління персоналом підприємства, і подальший розвиток його кадрового потенціалу.

Ефективне управління персоналом як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, також є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва. Головна мета управління персоналом складається в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Вся організаційно-управлінська діяльність спрямована на активізацію усіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективно використання.

Слід зазначити, що ефективне управління персоналом неможливо без створення на підприємстві служби управління персоналом, яка відповідає вимогам сучасного менеджменту, без розробки власних ефективних систем навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

**Дослідженню проблем** ефективності управління персоналом присвячено праці зарубіжних (А.Сміт, М.Туган-Барановський, В.Вернадський, Ф.Тейлор, О.Гастев, Є.Капустін, В.Ядов, Е.Мейо, Д.Мак Грегор, А.Маслоу, Ф.Герцберг, Л.Портер, В.Врум, М.Мескон, В.Веснін і інш.) та вітчизняних економістів (Д.Богиня, О.Бугуцький, В.Данюк, Г.Дмитренко, Г.Купалова, М.Семикіна, А.Колот, Г.Куликов, Е.Лібанова, Л. Балабанова, О.Сардак, І.Петрова, М.Виноградський, Е.Гайдамака та ін.). Але більшість досліджень носять теоретичний характер. Практичній значущості технології розробки і прийняття кадрових рішень, орієнтації на досягнення не тільки економічної але й соціальної ефективності в управлінні персоналом не приділено достатньо уваги. Недостатньо висвітлені особливості управління персоналом для підприємств, які функціонують в галузях сільського господарства.

Тому важко перебільшити актуальність дослідження проблем, пов'язаних

із удосконаленням процесу управління персоналом у сільськогосподарському підприємстві на сучасному етапі.

**Об'єктом дослідження** в випускній роботі є система управління персоналом (ТОВ) «Еко-Відродження».

**Предметом дослідження** є методи та засоби, що використовуються в системі управління персоналом ТОВ «Еко-Відродження».

**Метою дипломної роботи** є розробка пропозицій та рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управління персоналом організації.

Відповідно до мети у дипломній роботі були поставлені наступні **завдання:**

- розкриття сутності, підходів, цілей та завдань, методів управління персоналом;
- дослідження та аналіз основних техніко-економічних показників діяльності та показників, що характеризують стан та особливості управління персоналом ТОВ «Еко-Відродження»;
- визначення, на основі проведеного аналізу, основних шляхів та напрямів удосконалення управління персоналом досліджуваного підприємства;

Для розв'язання визначених завдань та досягнення мети в роботі використовувались такі **методи дослідження:** класифікації та типології, аналізу і синтезу, економіко-статистичні.

**Інформаційна база дослідження:** нормативні акти з питань праці та управління персоналом; наукові роботи вітчизняних та закордонних авторів з питань, що досліджувались; матеріали конференцій, публікацій в економічних виданнях, дані соціально-економічних досліджень; звітно-статистичні дані ТОВ «Еко-Відродження», матеріали мережі Internet.

**Обсяг і структура роботи.** Випускна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури. Матеріал викладено на 85 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 10 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 62 найменувань, 1 додаток.

## ВИСНОВКИ

Основні результати проведеного теоретичного та практичного дослідження питань управління персоналом полягають у наступному:

1. Управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

2. Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організації роботи щодо виконання прийнятих рішень; контроль виконання запланованих заходів; координацію розроблених заходів.

3. В умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

4. Системний підхід до управління персоналом передбачає урахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

5. Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.

6. Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів (способів впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства). За характером впливу на виконавців розрізняють такі методи

управління: економічні, організаційно-розпорядницькі, і соціально-психологічні.

7. Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Еко-відродження», основними видами діяльності якого є: вирощування зернових культур і насіння олійних культур; змішане сільське господарство; розведення великої рогатої худоби молочних порід, птахівництво.

8. За період 2015 – 2017 рр. економічні показники його діяльності погіршуються..

9. В структурі персоналу за статтю переважають чоловіки, що обумовлено специфікою діяльності підприємства.

10. Вікова структура персоналу характеризується тим, що в ній переважає персонал у віці 15 – 34 рр., але питома вага персоналу цієї групи зменшується з року в рік. Доля персоналу у віці 25 – 55 рр. збільшується.

11. Розподіл персоналу за стажем показав відсутність чіткої тенденції змін за аналізований період.

12. Дослідження коефіцієнтів руху персоналу показало перевищення їх значень над рівнем норми. Високий рівень змінності персонала на підприємстві свідчить про нестабільність трудового колективу.

13. Проведено аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду в області управління персоналом. Розглянуто два основних та повністю протилежних стилі розуміння суті й організації управлінської діяльності: японський та західний (американський).

14. З метою вирішення виявлених проблем у системі управління персоналом ТОВ «Еко-Відродження» пропонуються такі заходи:

- вдосконалення кадрової роботи в частині конкретного формування положень по роботі з персоналом (розробки концепції кадрової політики) та їх документування;

- вдосконалення підбору і залучення персоналу – орієнтація не на «дешеву» робочу силу, а на персонал, який має потрібні підприємству професійні якості;

- вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці персоналу ТОВ «Еко-Відродження»;
- підвищення професійного рівня працівників усіх напрямків господарської діяльності на основі подальшого вдосконалення безперервного навчання і самоосвіти працівників підприємства;
- вдосконалення системи оцінювання персоналу – запровадження і проведення на підприємстві комплексної оцінки - атестації персоналу;
- запровадження програми наставництва для знов прийнятих працівників з метою полегшення їх адаптації та підвищення шансів їх закріплення на тривалий час в організації.



## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие.– М.: Финансы и статистика, 2003. «Профессионал», 2006. – 512 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Белкина Е. Планирование карьеры: роль HR и руководителя // Управление персоналом – Украина № 12 (207), 2010. – С. 46-49.
4. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Одеса: ОНАЗ, 2004. – 160 с.
5. Богиня Д. П., Грішнова О. А. Основи економіки праці. – К.: Знання-Прес, 2002. – 313 с.
6. Васильченко В. С. Управління трудовим потенціалом: Навчальний посібник / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб. - К.: КНЕУ, 2005.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом; 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
8. Власова Е. Как организовать работу с персоналом: монографія / Е. Власова. - Х.: Центр "Консульт", 2003.
9. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 192 с.
10. Гайдамака Е. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Е.Н.Гайдамака, Т.Н. Жучок. - Луганск: Альма-матер, 2005.
11. Геврик Є. Охорона праці: Навчальний посібник/ Є.О. Геврик,. -К.: Ельга: Ніка-Центр, 2003. – 205 с.
12. Головнева І. В. Психологічні основи кадрового менеджменту: Навчальний посібник / І.В. Головнева – К.: ВД «Кондор», 2007.
13. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2004.

14. Дмитренко Г. А. Мотивація і оцінка персоналу: Навчальний посібник / Г.А. Дмитренко, К.О. Шарапатова, Т.М. Максименко. - К.: МАУП, 2002.
15. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: Навч. посібник. - Харків: Консум, 2004. – 208 с.
16. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навчальний посібник / Г.Т. Завіновська. - К.: КНЕУ, 2001.
17. Зверяков М. І. Перспективи формування нової якості зростання // Фінанси України. – 2007. – № 9. – С. 59–74.
18. Зиновьев Ф. В. Управление персоналом: Учебное пособие / Ф.В. Зиновьев, И.Ф. Зиновьев. - Симф.: Таврия, 2003.
19. Зозульов О., Длігач А. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств // Економіка України// 2002, №6. – с. 41-45.
20. Калина А. В. Економіка праці: Навчальний посібник / А.В. Калина– К.: МАУП, 2004.
21. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспект эффективности): Навчально-методичний посібник / А.В. Калина - К.: МАУП, 2004.
22. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник/ Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФА-М, 2007. – 638 с.
23. Кожухар В.М. Основы теории организации: Учеб. пособие. — М.: Изд.-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006. — 184 с.
23. Колот А. М. Мотивація персоналу: [підручник] – К.: КНЕУ, 2002.– 450 с.
24. Колпаков В. М. Управление развитием персонала : учеб.пособ. [для студентов вузов]/ В. М. Колпаков. – К.: МАУП, 2006. – 712 с.
25. Крамаренко В. І., Холода Б. І. Управління персоналом фірми: Навч. посіб. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
26. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. – К.: Київ, 2004 – 42 с.
27. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник / Н.В. Краснокутська. - К.: КНЕУ, 2003.

28. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.
29. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Часть. 2.: Управление персоналом / под ред. Сергеюка П.И. – М.: «Ника», 2002. – 302 с.
30. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. – № 09 (99). – С. 78 – 80
31. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Изд-во «Евразия», 2004.
32. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2000.
33. Максимов П.Ю. Труд в контексте социализации человека // Человек и труд, 2003, № 6. – С. 5-15.
34. Моторна І. Персонал як основний ресурс нової економіки – економіки знань // Україна: аспекти праці, 2011, №7. - С. 32-38.
35. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. – [3-те вид., випр. і доп.] / М. І. Мурашко. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2008. – 435 с.
36. Петюх Василь Миколайович. Управління персоналом: Навчально-методичний посібник / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2002.
37. Роїна О. М. Охорона праці в Україні: Нормативні документи/ Ред. О. А. Кривенко. -К.: КНТ, 2006. – 418 с.
38. Савченко Володимир Анатолійович. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / В.А. Савченко. - К.: КНЕУ, 2002.
39. Ситников А.Д. Управление персоналом организации. Учебник для ВУЗов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 205 с.
40. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Навч. посібник. - К., 2007. - с. 416.
41. Скрипник К. Тестирование и оценка персонала: 13 исходных принципов // Управление персоналом, 2000, №4, с. 41- 44.
42. Стадник Валентин Вікторович. Менеджмент: Посібник / В.В. Стадник, М.А. Йохна. - К.: Академвидав, 2003.
43. Станкін М. Увага до персоналу // Управління персоналом, 2003, №3. - С. 27-30.

44. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - М.: Интел - Синтез, 1999.
45. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова -М.: ИНФРА- М, 2005-512 с.
46. Управление персоналом: Учебник для вузов./Под ред. М.Ю. Базарова, Б.А. Еремина- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998-423 с.
47. Управление организацией: Учебник/Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румяновой, Н.А. Соломатина -2-е. изд., переработки и доп. М.- :ИНФРА-М, 2004-669 с.
48. Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом организации. - М.: Экзамен, 2003.
49. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
50. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І. Хміль. - К.: Академвидав, 2003.
51. Храмов В.О., Бовтрук А. П. Основы управління персоналом: Навч. метод. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
52. Ципкін Ю. А. Управління персоналом.: Навч. посіб. для вузів. – М.: ЮНІТІ – ДАНА, 2001. – 446 с.
53. Чудаєва Ірина Борисівна. Управління персоналом (Кадровий менеджмент): Посібник / І.Б. Чудаєва, В.Д. Миленський - Черкаси: ЧДТУ, 2004.
54. Шекшня С. Оптимизация численности сотрудников // Управление персоналом, 2008, №4, с.78-88.
55. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебное пособие. - «Бизнес-школа», 1997.
56. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. - Вид. 2-ге, перероб. і доп. - К.: КНЕУ, 2004. - с. 699.
57. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика.- К.: МАУП, 2000.
58. Щокін Г. В. Основы кадрового менеджменту: Підручник / Г.В. Щокін. – К.: МАУП, 2004.

59. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: Навчально-методичний посібник / Г.В. Щокін. – К.: МАУП, 2003.

60. Чисельність наявного населення України на 1 січня 2015 року.

[Електронний ресурс]

[http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ\\_new1/2015/zb\\_nas\\_14.pdf](http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2015/zb_nas_14.pdf)

61. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності за місяць у 2015, 2016, 2017 рр. [Електронний ресурс]

[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/Zarp\\_ek\\_m/zedm\\_17\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/Zarp_ek_m/zedm_17_u.htm)

62. Мінімальна заробітна плата в Україні з 2000 по 2018 рр. [Електронний ресурс] <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/min/>