

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

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., професор Никифоренко В.Г. _____
(підпис)
“ ____ ” _____ 201__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління персоналом організації»
на тему: **«Шляхи підвищення ефективності управління персоналом»**

Виконавець:

студент факультету міжнародної
економіки

Гусєва Альона Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

К.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Сорока Олександра Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ОДЕСА – 2017

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Теоретичні основи управління персоналом організації	6
1.2. Функціонування складових системи управління персоналом організації	13
1.3. Ефективність системи управління персоналом на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ “НОВА ПОШТА”	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ “Нова пошта”...	34
2.2. Якісний та кількісний аналіз персоналу ТОВ “Нова пошта”	41
2.3. Аналіз управління персоналом на ТОВ “Нова пошта”	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ “НОВА ПОШТА”.....	67
3.1. Заходи з удосконалення системи пошуку та підбору персоналу на ТОВ “Нова пошта”	67
3.2. Заходи з удосконалення системи адаптації персоналу на ТОВ “Нова пошта”	79
3.3. Визначення ефективності запропонованих заходів з удосконалення управління персоналом у ТОВ “Нова пошта”	90
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатної багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття «управління персоналом на підприємстві» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Сутність управління персоналом, включаючи найманих працівників, роботодавців і інших власників організації полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників із метою максимального їх використання.

В умовах ринкової економіки в нашій країні особливе значення набувають питання практичного застосування сучасних форм управління персоналом, що дозволяють підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва.

Актуальність обраної теми пояснюється умовами жорсткої конкуренції на ринку. Відомо, що найважливіша складова конкурентоспроможності безпосередньо залежить і забезпечується персоналом фірми і системою управління персоналом.

Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: Ансофф І., Боумен К., Виханський О.С., Наумов О.І., Пономаренко В.С., Беляєва С., Виноградський М., Журавльов М., Іванцевич Дж., Кибанов А., Бісвас П.Ч., Євтушевський В.А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. та ін. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Виходячи з актуальності й ступеня наукової розробки проблеми, метою роботи є комплексна оцінка організації управління персоналом у ТОВ «Нова

пошта», а також визначення основних шляхів вдосконалення менеджменту персоналу.

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

- розглянути теоретичні аспекти організації системи управління персоналом організації, а також методи та систему управління персоналом;
- розкрити організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- зробити оцінку та провести аналіз кількісно-якісного складу персоналу;
- дослідити проблемні аспекти управління персоналом досліджуваного підприємства;
- визначити напрямки поліпшення системи управління персоналом на підприємстві;
- розробити заходи для підвищення ефективності управління персоналом у компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом у ТОВ «Нова пошта»

Предметом дослідження є методи вдосконалення організації системи управління персоналом у ТОВ «Нова пошта».

У процесі роботи використовувались наступні методи:

- економічного аналізу при оцінці фінансового становища підприємства;
- системного підходу при аналізі й характеристиці зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Нова пошта»;
- порівняльного аналізу при здійсненні порівняння щодо господарської діяльності та діяльності в області управління персоналом за останні три роки;
- статистичного аналізу у дослідженні кількісно-якісного складу працівників підприємства;

- моделювання як способу передбачення результатів професіоналізації менеджменту праці.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації Гурченкова О.П., Лисака В.Ю., Лелі Ю.Г., Пожуєва О.В., Табенської О.І., які розкривають сутність ефективності управління персоналом; монографія Ніколенко Н.П. «Менеджмент людських ресурсів»; книги та підручники за авторством Крушельницької О.В., Кібанова А.Я., Рогожина М.Ю., Сафронова Н.А. та ін.; а також положення Департаменту з персоналу, посадові інструкції фахівців Департаменту персоналу та річна звітність ТОВ «Нова пошта».

ВИСНОВКИ

Отже, для досягнення мети роботи було проведено теоретичний та практичний аналіз управління персоналом відповідно до завдань роботи.

Розглянуто теоретичні аспекти управління персоналом. Визначено такі поняття, як «персонал», «управління персоналом», «методи управління персоналом», «система управління персоналом», «підсистема управління персоналом», «ефективність управління персоналом». Проаналізовано економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління персоналом, виділено підсистеми системи управління персоналом, визначено складові ефективності управління персоналом, структуру та етапи формування ефективної системи управління персоналом.

Проведено аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Нова пошта». ТОВ «Нова пошта» - це логістична компанія, яка надає послуги експрес-доставки документів, посилок та вантажу для фізичних осіб та бізнесу. Компанія працює за 4 напрямками: «Склад-Склад», «Двері-Двері», «Склад-Двері» та «Двері-Склад».

Мережа «Нова пошта» складається з більш ніж 2300 відділень, понад 1400 поштоматів для видачі/прийому посилок та 40 сортувально-перевантажувальних терміналів. Географія мережі «Нова пошта» в Україні охоплює майже 1000 міст та сіл. Крім доставки у відділення, компанія здійснює адресну доставку у більш ніж 28000 населених пунктів. Автопарк «Нова пошта» налічує понад 3600 автомобілів. За 2016 рік компанія доставила по Україні понад 110 млн відправлень. Загальний штат працівників компанії перевищує 23 000 осіб.

Аналіз організаційно-економічних показників компанії показав, що прибуток ТОВ «Нова пошта» щороку зростає, що дозволяє компанії розширювати мережу відділень та створювати нові робочі місця.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу компанії показав, що середньооблікова кількість працівників зросла за аналізований період, при

цьому в компанії переважає молодий колектив від 20 до 30 років. Більшість з працівників мають закінчену вищу освіту.

Аналіз заробітної плати показав, що середньомісячна оплата працівників щороку зростала. А рівень оплати праці в компанії значно перевищує рівень оплати в середньому по Одеській області та у галузі.

Аналіз виявив високий рівень плинності персоналу – 25,7%. Найбільша кількість звільнень припадає на нових співробітників, які попрацювали менше 1 місяця в компанії. Це пов'язано з невідповідністю очікувань працівників та реальних умов праці, з великим навантаженням нових працівників з перших робочих днів.

Проаналізувавши функціонування підсистем управління персоналом, виявлено, що слабкою ланкою в управлінні персоналом ТОВ «Нова пошта» є система пошуку та підбору персоналу і система адаптації. Не ефективність даних підсистем може призвести до зниження якості надання сервісу клієнтам, з одного боку, та зниженням якісних характеристик персоналу і зниженням лояльності співробітників до компанії, з іншого боку.

Відповідно до виявлених проблем у сфері управління персоналом було розроблено та запропоновано заходи для удосконалення діючої системи управління персоналом.

Розроблено детальну поетапну систему підбору персоналу. Запропоновано розширити канали пошуку нових працівників до компанії, використовувати як внутрішній, так і зовнішній пошук кандидатів, а саме:

- пошук серед працюючого персоналу;
- залучення персоналу до пошуку кандидатів;
- розміщення реклами у відділеннях «Нової пошти»;
- друк реклами про вакансії на ЕН;
- розміщення реклами у міському транспорті;
- відвідування Ярмарок вакансій та співпраця з ВУЗами.

Проаналізовано список вакансій, які постійно потребуються в компанію, відповідно до цих посад розроблено детальний перелік компетенцій та визначено рівень їх необхідності для кожної посади.

Наступним кроком є розробка програми адаптації для працівників. По-перше визначено наявні аспекти адаптації, а саме:

- організаційний;
- соціально-психологічний;
- професійний.

По-друге, виділено три рівні адаптації (для нового працівника, для працівника, який повернувся та для переведеного працівника) за наведеними вище аспектами. Нами зосереджено увагу на розроблені програми адаптації для новачків. Запропоновано впровадити систему наставництва.

У роботі розглянуто механізм реалізації системи наставництва, визначено цілі запропонованої системи, розроблено критерії за якими обираються наставники та детальна характеристика етапів адаптації нових працівників наставниками. Розроблено індивідуальні бланки проходження адаптації, оцінний лист стажиста та тестування для оцінки рівня задоволеності процесом адаптації.

Основними результатами введення запропонованої системи відбору та найму персоналу є:

- річна економія коштів підприємства у розмірі 17220,84 тис.грн.;
- забезпечення підприємства персоналом, здатним адаптуватися до організації;
- підвищення лояльності працівників до компанії;
- відчуття цінності для підприємства;
- зниження плинності кадрів;
- підвищення обґрунтованості кадрових рішень про прийом персоналу;
- зниження питомої ваги працівників, які пропрацювали на підприємстві менше одного року в зв'язку з нереалізованими очікуваннями;
- в результаті зменшаться витрати на найм персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І.І. Сутність категорії "трудовий потенціал" та її економічна природа // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – №1(20). – С. 69-73.
2. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Нова пошта» за 2014 – 2016 роки
3. Виноградський М. Д., Беляєва С.В. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 504с.
4. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник / Запорізька держ. інженерна академія / В.Г. Воронкова (ред.). — К. : Професіонал, 2006. — 567с.
5. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економічний вісник №3, 2013 рік
6. Ефремов О. Ю. Управление персоналом/ Ефремов О. Ю. , Скопилатов И. А.— М.: Серия «Университетский Учебник», 2010. – 399с.
7. Звіт з праці ТОВ «Нова пошта» за 2014 – 2016 роки
8. Звіт про витрати на утримання робочої сили ТОВ «Нова пошта» за 2014 – 2016 роки
9. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Нова пошта» за 2014 – 2016 роки
10. Звіт по критеріям оцінки відділу підбору персоналу ТОВ «Нова пошта» за 2014 – 2016 роки
11. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник / О. С. Іванілов. - К. : Центр учбової літератури, 2011. – 728 с.
12. Кібанов А.Я.. Управління персоналом організації: Підручник Під ред. А.Я. Кібанова ,— 4-е вид., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 288 с.
13. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посібн./О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2010. – 428 с.
14. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Журнал Охорона праці на підприємстві № 5, 2013 рік.

- 15.Лисак В.Ю. Роль управління персоналом в розвитку підприємств. Вісник Національного університету харчових технологій №1, 2015рік
- 16.Макаровська Т.П., Бондар Н.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2013. – 304 с.
- 17.Мельничук Д.П. Трудовий потенціал в системі оцінки людського капіталу України // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2009. – № 4 (42). – С. 224-231
- 18.Меньшикова М. О. Питання управління персоналу як системи та інтегрованої підсистеми організації/ Курськ: Курський держ. ун-т, 2008. – 432 с.
- 19.Ніколенко Н.П. Менеджмент людських ресурсів: [монографія] /Н.П. Ніколенко. – М.: Страхове ревью, 2014. – 358с.
- 20.Офіційна сторінка ТОВ «Нова пошта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.novaposhta.ua>
- 21.Пожуєв О.В., Тереннік О.В. Формування системи ефективного управління персоналом на підприємстві. Журнал «Діловий світ» № 2, 2013 рік.
- 22.Пелих. А.С. Экономика предприятия и отрасли промышленности. Серия «Учебники, учебные пособия», 3-е изд., перераб. и доп. — Ростов н/Д: «Феникс», 2009. — 602 с.
- 23.Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: Підручник / .Пер. с укр. 2-го перераб. и доп. вид. — К.: КНЭУ, 2002. — 608 с.
- 24.Положення про Дирекцію з персоналу ТОВ «Нова пошта»
- 25.Посадові інструкції працівників Дирекції з персоналу ТОВ «Нова пошта»
- 26.Рогожин М.Ю. Управління персоналом: практ. Посібник – М.-Берлін:Директ-Медіа, 2014. – 309 с.
- 27.Сафронов Н.А. Економіка підприємства: Підручник/ Під ред. проф. Н.А. Сафронова. . М.: «Юрист», 2009. – 584 с.
- 28.Табенська О.І. Удосконалення системи управління персоналом – важлива умова для проведення ефективних організаційних змін. Журнал «Економіка і управління» №3, 2016рік.
- 29.Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2011. – 488 с.