

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-подільський національний університет імені Івана Огієнка

Економічний факультет
Кафедра управління персоналом та економіки праці

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему: **ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу Mg1-M18 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці

Гріненко Ярослав Володимирович

Керівник: **Андрейцева І.А.**, к.е.н., доцент

Рецензент: **Лисак В.Ю.**, к.е.н., доцент

Кам'янець-Подільський 2019 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1 Теоретичні основи ефективності системи управління персоналом організації.....	6
1.1 Концептуальні аспекти управління персоналом підприємства.....	6
1.2 Роль персоналу в економіці за умов глобалізації.....	14
1.3 Оцінювання ефективності системи управління персоналом: методичні аспекти.....	25
Висновки до першого розділу.....	32
Розділ 2 Аналіз ефективності системи управління персоналом Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард».....	34
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	34
2.2 Персонал Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард»: кількісні та якісні характеристики.....	41
2.3 Оцінка організації розвитку та мотивації персоналу Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард».....	52
Висновки до другого розділу.....	73
Розділ 3 Вдосконалення ефективності системи управління персоналом Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард».....	76
3.1 Організаційно-методичний підхід до побудови механізму стратегічного управління персоналом підприємства.....	76
3.2 Реалізація механізму соціально-економічної мотивації працівників Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард».....	84
3.3 Вдосконалення оцінки якості стратегії управління персоналом Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард».....	92
Висновки до третього розділу.....	102
Загальні висновки.....	104
Список використаних джерел.....	108
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. Науково обґрунтована комплексна система управління персоналом повинна стати базисом для вирішення всіх кадрових питань: відбору відповідної чисельності працівників необхідного рівня кваліфікації та освіти, їх адаптації та кар'єрного зростання, оцінки, стимулювання, мотивації та розвитку.

Теоретична база управління підприємством остаточно ще не сформувалася, що зумовлює виникнення нових об'єктів управління. До одного з таких об'єктів належить персонал підприємства.

Персонал підприємства розглядається як особливий вид ресурсів, який має провідне значення у системі ресурсного забезпечення діяльності будь-якого підприємства. Саме персонал підприємства, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності діяльності його діяльності, впливає на конкурентоспроможність підприємства, визначає напрями його подальшого розвитку. Проте як серед зарубіжних учених, так і серед вітчизняних фахівців дотепер не існує єдиного підходу до управління персоналом підприємства. В зв'язку з цим формування принципів, форм та методів ефективності системи управління персоналом є актуальним науково-практичним завданням.

Можливості формування та успішної реалізації системи управління персоналом підприємства визначаються сукупністю професійних та особистісних якостей, інтелектуальних і творчих здібностей персоналу, які визначають спроможність персоналу до трудової діяльності та формують трудовий потенціал підприємства. Отже, головним результатом ефективності системи управління персоналом підприємства має бути формування та ефективне використання його трудового потенціалу.

Методичні засади управління персоналом розглядалися у роботах учених: Ф. Герцберга, П. Друкера, К. Маркса, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Мескона, Д. Макгрегора, У. Петті, А. Сміта, Ф. Тейлора та ін. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад підвищення ефективності роботи персоналу зробили вітчизняні вчені та фахівці країн СНД: Д. Богиня, Г. Дмитренко, В. Дятлов, О. Єськов, О.

Єгоршин, О. Кібанов, Є. Маслов, В. Співак, В. Травін, Є. Уткін, Ф. Хміль, Г. Щокін та ін.

Незважаючи на широкий спектр досліджень, окремі аспекти управління персоналом вимагають подальшої розробки та органічного інтегрування в загальну стратегію розвитку підприємства.

Метою дослідження є розробка теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства шляхом формування та ефективного використання трудового потенціалу підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- вивчити концептуальні аспекти управління персоналом підприємства;
- розкрити роль персоналу в економіці за умов глобалізації;
- охарактеризувати методичні аспекти оцінювання ефективності системи управління персоналом;
- розглянути організаційно-економічну характеристику Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард»;
- дослідити кількісні та якісні характеристики персоналу Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард»;
- оцінити організацію розвитку та мотивації персоналу Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард»;
- окреслити організаційно-методичний підхід до побудови механізму стратегічного управління персоналом підприємства;
- запропонувати реалізацію механізму соціально-економічної мотивації працівників Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард»;
- удосконалити оцінку якості стратегії управління персоналом Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард».

Об'єктом дослідження є ефективність системи управління.

Предмет дослідження сукупність теоретичних, методичних й практичних аспектів підвищення ефективності системи управління персоналом Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард».

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є сукупність способів наукового пізнання, загальнонаукові принципи й методи та прийоми, що використовувалися у дослідженні. Теоретичним підґрунтям дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених в галузі управління підприємством, управління персоналом. Правове поле дослідження становлять чинні законодавчі й нормативні документи, що регламентують діяльність вітчизняних підприємств у сфері управління персоналом.

У роботі використано ситуаційний підхід (при розробці послідовності формування стратегії управління персоналом підприємства, формуванні та використанні трудового потенціалу підприємства); системно-структурний аналіз (при формуванні послідовності досліджень фінансового стану підприємства); методи статистичного аналізу, графічні методи, методи експертних оцінок (при розробці методики оцінки якості стратегії управління персоналом підприємства).

Інформаційною базою дослідження були нормативно-правові акти, офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, звітно-статистична інформація Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард», первинні бухгалтерські документи, результати соціологічних опитувань, наукові публікації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що пропозиції проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард» з метою підвищення ефективності системи управління персоналом.

Робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 112 сторінок друкованого тексту.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна узагальнити:

Управління персоналом – комплексна категорія, в якій реалізуються функції формування, розвитку та використання людських ресурсів з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і максимально ефективного використання його трудового потенціалу.

Персонал є стратегічним ресурсом підприємства, важливим чинником його успіху. На нашу погляд, персонал – сукупність усіх працівників підприємства, поєднаних спільною трудовою діяльністю. Подвійна природа персоналу дозволяє трактувати його як об'єкт і суб'єкт управління. Визначено форми й умови активізації та посилення зацікавленості працівників у підвищенні конкурентоспроможності підприємства шляхом їх залучення до управління підприємством.

Враховання економічного та соціального аспектів оцінювання ефективності системи управління персоналом дозволяє включити до системи оцінки ефективності діяльності підприємства економічні показники оцінювання персоналу, які обраховують діленням отриманого ефекту на витрати на його досягнення, та з врахуванням соціальної складової підприємства – показників, які відображають соціальні стандарти рівня життя працівників підприємства.

Ефективність управління персоналом можна здійснити з врахуванням додаткових показників, які характеризують стан системи управління персоналом підприємства: коефіцієнта якості використання управлінських робіт; коефіцієнта стабільності кадрів; коефіцієнта, що характеризує співвідношення між темпами зростання обсягу виробництва і витратами на управління персоналом.

Базовим підприємством є Філія «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард», яка спеціалізується на закупівлі, вирощуванні, відгодівлі, утриманні птиці, отриманні продукції птахівництва та подальшої її реалізації.

У структурі майна найбільша частка належить необоротним активам (76,7 %). Серед джерел формування активів підприємства переважає залучений капітал –

73,9 %, що свідчить про нездатність здійснювати самофінансування власної діяльності, має потребу в залученні довгострокових і короткострокових позикових коштів. Аналіз відносних показників фінансової стійкості за період свідчить про зниження його фінансової залежності від зовнішніх джерел. Зокрема, коефіцієнт автономії зріс на 0,02, а фінансової залежності відповідно зменшився на 0,28. Фінансові результати діяльності птахофабрики вказують на покращення прибутковості, розмір чистого прибутку у 2018 р. – 44451 тис. грн.

Середньоспискова чисельність персоналу за 2016-2018 рр. зросла на 0,99%. Співвідношення управлінського і виробничого персоналу становить 17,1 % і 82,9 %. Щодо структури персоналу за статтю, то переважають жінки (50,8 %). На підприємстві в основному задіяні працівники середнього віку (41,4 %). За рівнем освіти переважає персонал із середньою спеціальною і технічною – 47,4%, вищу освіту мають лише 28,1 % працюючих. За даними аналізу можемо зробити висновок, що на Філії працюють досвідчені працівники, їх питома вага 31,5% (зі стажем роботи до 10 років). Рух персоналу на підприємстві зумовлений оновленням складу кадрів, а також з ротацією всередині підприємства. За період було прийнято на роботу на 7,1 % менше працівників, й звільнено також на 33,3 % більше. Найпоширенішими причинами вивільнення працівників: за власним бажанням, пов'язані з виходом на пенсію, зміною місця проживання та за поважними причинами.

Розвиток персоналу відіграє важливу роль в можливості введення інновацій на підприємстві. Виявлено, що первинна професійна підготовка на філії за період дослідження є незначною, оскільки у 2018 році лише 1,8 % працівників пройшли навчання. Серед навчених близько 82% припадає на службовців. Професійна підготовка реалізується двома способами: навчання новим професіям і професійна перепідготовка. Частка працівників, що пройшли перепідготовку складає лише 1,3-1,6%. Отже, професійна підготовка працівників не передбачає здобуття теоретичних знань у спеціалізованих навчальних закладах й потребує вдосконалення. Курсове навчання не використовується. Протягом трьох років рівень кваліфікації зменшився на 20%. Іншим напрямом підвищення кваліфікації

працівників є стажування, чисельність співробітників, які пройшли стажування зросла на 33,3%.

Матеріальна мотивація праці базується на використанні грошових стимулів у формі заробітної плати, премій, доплат і надбавок та інших заохочувальних й компенсаційних виплат. У структурі заробітної плати підприємства переважає основна заробітна плата, її частка 58,8% від загального фонду. Додаткова заробітна плата незначна, її питома вага – 40,1%. Розмір премій за результати діяльності встановлено в межах 5% від річного фонду оплати праці, надбавки до посадових окладів – 3%, інші заохочувальні та компенсаційні виплати – 1%.

Найбільша частка фонду оплати праці належить виробничому персоналу (60,31%). Щодо управлінського персоналу простежується тенденція щодо зростання фонду його оплати праці на 5,3 %. Середньомісячна заробітна плата у 2018 році зросла в 1,036 разів порівняно з попереднім роком. У філії діє система «внутрішньофірмових» пільг, які спрямовані на забезпечення соціального захисту працюючих, посилення матеріальної мотивації праці.

У роботі обґрунтовано створення проектної групи стратегічного управління персоналом за принципом матричної або проектної структур, що підвищить рівень адаптації та конкурентоспроможності підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища. Для діяльності підрозділу стратегічного управління персоналом розроблено положення про структурний підрозділ, в якому визначені основні функції, завдання згідно матриці функціонального розподілу праці; розробку концепції, кадрової політики і стратегії управління персоналом; аналіз структури кадрового складу; моніторинг ринку праці та заробітної плати; розробку стратегій мотивації, оцінки і розвитку персоналу; створення і підтримка іміджу підприємства; формування і розвиток корпоративної культури.

Для реалізація механізму соціально-економічної мотивації працівників Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард» рекомендується система мотивування працівників, яка складається з трьох підсистем (працівників, службовців і спеціалістів, керівників). Математична модель мотивування персоналу розроблена на основі методики об'єктивного оцінювання трудової

поведінки працівника, базується на вимірюванні зусиль робітника, врахуванні витрат щодо контролю за його діями керівником.

Для оцінки результатів управління персоналом розроблено методику оцінки стратегічного управління персоналом підприємства з використанням методу експертного опитування. Запропоновано функціональну модель стратегічного управління персоналом підприємства, яка передбачає ранжирування вагових коефіцієнтів чинників з визначенням критеріїв першого і другого рівнів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. Новгород, 2002. 624 с.
2. Завиновская Г. Совершенствование управления персоналом организации // Персонал. 2000. № 3. С.70-72.
3. Побережна Г.Р. Методичні підходи щодо формування системи управління персоналом малих та середніх підприємств// Економіка АПК. 2002. №1. С.52-57.
4. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности: учеб. пособ. Москва, 2004. 256 с.
5. Майстер А. Истинный профессионализм. Москва, 2005. 227 с.
6. Єськов О.Л., Єрьоменко В.О. Підвищення продуктивності – невичерпне джерело зростання заробітної плати // Економіка промисловості. 2002. №3. С.176-181.
7. Дзюба С.Г. Регулирование трудовой занятости населения в условиях реформирования экономических отношений. Донецк, 1997. 374 с.
8. Про схвалення Концепції Загальнодержавної цільової соціальної програми збереження і розвитку трудового потенціалу України на період до 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2009-%D1%80> (дата звернення: 29.11.2019).
9. Регіональні проблеми формування трудового потенціалу і шляхи їх вирішення: монографія. Донецьк, 2004. 340 с.
10. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики: учеб. пособ. Москва, 2000. 336 с.
11. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: учеб. Москва», 2002. 456 с.
12. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия / гл. ред. А.М. Румянцев. Москва, 1980. Т.4. 672 с.
13. Зелинский С.А. Автоматизация учета персонала: практ. пособ. Киев, 2003. 678 с.
14. Слиньков В.А. Управление персоналом: практ. рекомендации. Киев, КНТ, 2006. 240 с.

15. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособ. для вузов. Москва, 2001. 446 с.
16. Колпаков В.М. Управление развитием персонала: учеб. пособ. Киев, 2006. 709 с.
17. Веснин В.Р. Основы менеджмента с приложением схем: учеб. Москва, 2004. 560 с.
18. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: учеб. пособ. Минск, 2000. 256 с.
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособ. / под ред. П.В. Шеметова. Москва, 2002. 312 с.
20. Пугачев В.П. Руководство персоналом: учеб. Москва, 2006. 445 с.
21. Спивак Б.А. Организационное поведение и управление персоналом. Санкт-Петербург, 2000. 416с.
22. Петти В. Экономические статистические работы: пер. с англ. Москва, 1940. 182 с.
23. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва, 1962. 684 с.
24. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации: учеб. пособ. Киев, 2005. 658с.
25. Хмиль Ф. О путях формирования менеджмента в Украине // Экономика Украины. 1996. №11. С.92 – 94.
26. Сирота С.М. Участь робітників в управлінні підприємством як форма мотивації трудової діяльності // Регіональні перспективи. 2002. №3-4. (№22-23). Червень. С.243-245.
27. Бунтовская Л.Л. К вопросу о разгосударствлении собственности в контексте проблем трудовой мотивации // Государственное регулирование экономики: практика и проблемы. Донецк, 1995. С.173-180.
28. Лукьянченко Н.Д. Мотивация персонала: учеб. пособ. Донецк, 2004. 324 с.

29. Бунтовская Л.Л. Управление трудовой мотивацией на промышленном предприятии: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01/ НАН Украины. Донецк, 1995. 26 с.
30. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда: учеб. пособ. Москва, 2000. 576 с.
31. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. Москва, 2001. 415с.
32. Управління персоналом: навч.посіб. Москва, 1998. 244 с.
33. Чижов Н. А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия. Москва, 2007. 577 с.
34. Модели и методы управления персоналом: российско-британское учеб. пособ. Москва, 2001. 464 с.
35. Слинков В. Н. Должностная инструкция и менеджмент: практ. рекомендации. Киев, 2006. 332 с.
36. Управление персоналом: учеб. для вузов /под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Москва, 2002. 560 с.
37. Феонова М.Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы. Москва, 2001. 214 с.
38. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. Санкт-Петербург, 2002. 256 с.
39. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. Москва, 2002. 638 с.
40. Мурашко М.И. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. Київ, 2006. 312 с.
41. Верещагіна Л. А. Психологія потреб і мотивація персоналу. Харків, 2002. 153с.
42. Слинков В. Н. Персонал и его менеджмент: практ. рекомендации. Київ, 2007. 476 с.
43. Магура М.И. Оценка работы персонала. Москва, 2001. 144 с.

44. Основы управления персоналом : учеб. / под ред. проф. Б.М. Генкина. Москва, 1996. 240 с.
45. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2007. 428с.
46. Кадыров М. Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса // Вестник ТИСБИ. 2000. № 2. С.12-14.
47. Кунельский Л. Е. Перестройка заработной платы – социальное и экономическое значение. Москва: Экономика, 1988. 96 с.
48. Управление – это наука и искусство/ А. Файоль и др. Москва: Республика,1992. 375 с.
49. Ястремська О.М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади. Харків: ХНЕУ, 2004. 472 с.
50. Жак С. В. Математические модели менеджмента и маркетинга. Ростов-на-Дону, 1997. 349с.
51. Десслер Г. Управление персоналом : пер. с англ. Москва, 1997. 432 с.
52. Колот А., Григорович С. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумови збереження та розвитку людського капіталу // Україна: аспекти праці. 2005. №8. С.19-27.
53. Морщенко Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства // Держава і регіони. 2006. № 5. С.216-221.
54. Савченко В. Методичні основи визначення потреби у кваліфікованих кадрах// Україна: аспекти праці. 2003. № 4. С.23-29.
55. Дороніна М.С., Петряев О.О. Формування команди лідерів // Управління розвитком. 2004. № 3. С.32-35.
56. Удовикова А.А. Кадровый потенциал и его основные составляющие // экономика предприятия. №4 (84). 2005. С.83-88.
57. Железцов А.В. Трудовые ресурсы организации в современных условиях// Маркетинг. 2003. № 2. С.10-14.

58. Бузько И.Р. Кадровый потенциал как объект стратегического управления персоналом предприятия// Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2006. № 11 (105). С. 28-31.

59. Бессмертная В.В. Исследование рынка труда в процессе формирования стратегии управления персоналом предприятия// Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. 2005. № 2 (84). Ч. I. С. 19-25.

60. Василик А.В. Інтелектуальний капітал підприємства як основний фактор виробництва в постіндустріальній економіці// Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Київ: КНЕУ, 2005. Т. 2. С.158-164.

61. Коняева А. Как повысить эффективность рекрутинговых услуг // Справочник кадровика. 2004. №6(24). С.35-41.

62. Похабов В. Методика оценки эффективности системы управления маркетингом на предприятии // Маркетинг. 2001. №5. С.102-120.

63. Хериберг Э. Глобальная реструктуризация, знания и обучение // Вопросы экономики. 2004. №8. С.66-76.

64. Фінансова звітність Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард» за 2016-2018 роки.

65. Статистична звітність Філії «Птахофабрика «Авіс» ПАТ «Агрохолдинг Авангард» за 2016-2018 роки.