

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: **СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ:
МЕТОДИ І КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ**

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

Сахнюк Іван Юрійович

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 Теоретично - методичні основи організації розвитку персоналу...6	6
1.1 Сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності працівників і організації.....	6
1.2 Система управління розвитком персоналу на підприємстві.....	16
1.3 Методика вимірювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства.....	28
Висновки до 1 розділу.....	36
Розділ 2 Аналіз стимулювання розвитку персоналу ПРАТ «Кам’янець-Подільськавтоагрегат».....	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	38
2.2 Трудовий потенціал ПРАТ «Кам’янець-Подільськавтоагрегат».....	46
2.3 Аналіз розвитку персоналу ПРАТ «Кам’янець-Подільськавтоагрегат».....	57
Висновки до 2 розділу.....	70
Розділ 3 Удосконалення стимулювання розвитку персоналу ПРАТ «Кам’янець-Подільськавтоагрегат».....	72
3.1 Управління внутрішньою мобільністю персоналу підприємства.....	72
3.2 Формування програми розвитку персоналу ПРАТ «Кам’янець-Подільськавтоагрегат».....	83
3.3 Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат удосконалення управління.....	95
Висновки до 3 розділу.....	102
Загальні висновки.....	105
Список використаних джерел.....	109
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. За сучасних умов найбільш важливим і одночасно вразливим елементом промислового підприємства є його персонал. Одним зі способів адаптації персоналу до непрогнозованих змін зовнішнього середовища слід вважати розвиток персоналу, який реалізується через вдосконалення його структури. Таке вдосконалення може відбуватися шляхом управління мобільністю персоналу та формування принципово більш високого освітнього рівня. Враховуючи особливості зовнішнього середовища підприємства, розвиток персоналу має розглядатись насамперед як процес цілеспрямованого вдосконалення структури персоналу з метою забезпечення ефективності діяльності промислового підприємств.

Актуальною є проблема дослідження процесу формування структури персоналу промислових підприємств, яка відповідала б сучасним умовам їхньої діяльності. Важливістю набуває розроблення теоретичних засад розвитку персоналу підприємств в умовах глобалізації, оскільки наявні підходи до розвитку персоналу недостатньо враховують вплив зовнішніх чинників на діяльність промислових підприємств.

Основи досліджень розвитку персоналу підприємств закладені у працях видатних учених-економістів А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, Дж. Мілля, Ф. Тейлора.

Теоретико-методологічні й практичні аспекти розвитку персоналу розглянуто у працях сучасних вітчизняних та іноземних економістів: В. Базилевича, Д. Богині, О. Грішньої, М. Долишнього, М. Дороніної, А. Колота, Л. Михайлової, Г. Назарової, Т. Оболенської, В. Савченка, І. Швець, Г. Беккера, Дж. Джой-Метьюза, С. Дятлова, В. Іноземцева, А. Кібанова, Д. Манкіна, Я. Мінсера, Р. Свансона, П. Сенге, С. Струмиліна, Л. Туроу, П. Форсайта, С. Шекшні, Т. Шульца, В. Щетиніна.

Однак, до теперішнього часу недостатньо дослідженими є питання визначення впливу стимулювання на розвиток персоналу промислових

підприємств. Широкий діапазон підходів до визначення сутності розвитку персоналу не враховує впливу стимулювання на формування й вдосконалення саме структури персоналу промислових підприємств.

Необхідність розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо розвитку персоналу промислового підприємства визначила вибір теми, мету, завдання, напрями дослідження.

Метою роботи є систематизація теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо стимулювання розвитку персоналу підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність розвитку персоналу та його роль у забезпеченості конкурентоспроможності працівників;
- охарактеризувати систему управління розвитком персоналу на підприємстві;
- розглянути методику вимірювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства;
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- дати оцінку трудового потенціалу ПрАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»;
- проаналізувати розвиток персоналу ПрАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»;
- вдосконалити методику управління внутрішньою мобільністю персоналу підприємства;
- запропонувати програму розвитку персоналу ПрАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат»;
- розробити заходи підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів удосконалення стимулювання розвитку персоналу ПрАТ «Кам'янець-

Подільськавтоагрегат».

Методи дослідження. Під час виконання дослідження застосовувалась загальні та специфічні наукові методи, зокрема, математичні методи, метод теоретичного узагальнення, методи економічного і статистичного аналізу, експертна оцінка, методи індукції та дедукції, що застосовувалися під час дослідження зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також особливостей системи управління персоналом та основних аспектів кадрової політики підприємства. Виявлення передумов впровадження стимулювання розвитку персоналу на підприємстві, зокрема аналіз фінансового стану підприємства, а також оцінка кадрового складу здійснювалась за допомогою методу порівняння – для дослідження показників за останні три роки, оцінки та виявлення загальних тенденцій; метод синтезу – для аналізу особливостей системи управління персоналом, інструментів та методів, що використовуються; метод статистичного аналізу фінансових показників діяльності підприємства – для оцінки фінансового стану підприємства та виявлення можливостей його подальшого розвитку; метод прогнозування.

Інформаційною базою дослідження були законодавчі акти, Постанови Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, Міністерства праці та соціальної політики України, звітно-статистична інформація ПрАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат», первинна бухгалтерська документація, результати соціологічних опитувань, наукові публікації.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що пропозиції проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом ПрАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» для стимулювання розвитку персоналу, підвищення ефективності діяльності підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 114 сторінок друкованого тексту.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні узагальнення:

Аналіз літературних джерел щодо сутності поняття «розвиток персоналу» виявив відсутність єдиного визначення. Його часто розглядають з точки зору організаційного підходу, ототожнюють з навчанням, звертають увагу на управлінські аспекти.

На нашу думку, розвиток персоналу – це процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, який реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.

Система управління розвитком персоналу є сукупністю взаємопов'язаних елементів: цілей, функцій, технологій, принципів, структуру і кадри управління кар'єрою.

Плану розвитку кар'єри працівника залежить від керівника, який приймає рішення про його професійне просування, а також від служба управління персоналом, здійснюючи загальне управління професійним зростанням в організації.

Отже, стимулювання розвитку персоналу – це система заходів цілеспрямованої дії на ефективність розвитку персоналу задля підтримки визначених характеристик міри його трудової активності.

Для визначення ефективності інвестицій у розвиток персоналу підприємства використовують метод «витрати-вигоди, який передбачає використання показників: чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми рентабельності (IRR). Зазначені показники мають недолік, пов'язаний з відображенням лише фінансових аспектів інвестування без врахування індивідуальних особливостей працівників. Пропонується використовувати методи, які враховують одночасно кількісні результати навчання (рівень знань, умінь, навичок) та одержаний від нього емоційний ефект. До них належать: модель Дж. Філіпса ROI, модель Д. Кірпатріка та «Таксономія Блюма».

ПрАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» входить до складу холдингової компанії «АвтоКрАЗ», спеціалізується на випуску вузлів, агрегатів і окремих деталей до вантажних автомобілів, автобусів і тролейбусів. Величина активів за період дослідження скоротилась на 5,6 %. В їх структурі переважають необоротні активи (89,4 %). Джерела фінансування господарських засобів на 141,1% забезпечується позиковими коштами. Від'ємне значення коефіцієнта автономії свідчить про можливість банкрутства. Коефіцієнт маневрування власного капіталу у 2018 році сягнув (-2,53), що є підтвердженням неможливості товариства здійснювати самофінансування власної діяльності. Фінансові результати діяльності вказують на зростання показників збитковості.

За період чисельність штатних працівників підприємства скоротилась на 16,9 %. У структурі персоналу переважають робітники, їх частка сягнула 64,4%, питома вага управлінців – 35,6%. На підприємстві переважають чоловіки, їх частка – 78%. Це зумовлено специфікою праці в машинобудівній галузі. Найбільша частка серед працівників належить персоналу середнього віку (52,6%) і питома вага молоді – 6,8%, що свідчить про використання трудових ресурсів працездатного, творчого віку. Кадрова політика підприємства спрямована на використання висококваліфікованих кадрів зі стажем роботи більше 20 років (69,4%). Коефіцієнт плинності кадрів становить 0,12, а коефіцієнт стабільності кадрів – 0,98. Рух кадрів, зумовлений ситуацією на регіональному ринку праці та невисоким рівнем оплати праці. Отже, система управління персоналом в товаристві вимагає корегування та аналізу системи підбору, стимулювання кадрів підприємства.

Розвитком персоналу керує бюро кадрів. Аналіз функцій цієї служби встановило, що плануванню кар'єри, її мотивації приділяється неналежна увага. Витрати на утримання робочої сили зросли на 25,9%, що зумовлено зростанням фонду оплати праці та витратами на соціальне забезпечення працівників підприємства.

Чисельність осіб, які у 2018 році навчалися не змінилась і склала лише 4 особи. Аналогічна ситуація з підвищенням кваліфікації, хоча у 2017 році

відбулось скорочення на 25%. Навчання працівників проводиться безпосередньо на виробництві через брак коштів у підприємства. Ціннісно-мотиваційний зміст кар'єри працівників слабо детермінований, характеризується переважанням особистісних цінностей над організаційними.

Соціологічне дослідження виявило, що товариство не сприяє розвитку кар'єри через недосконалу організацію матеріального стимулювання (42,5%), відсутність можливостей кар'єрного зростання (23,5 %), відсутність умов для самореалізації (13,5 %). Негативними чинниками впливу на розвиток кар'єри є: низький освітній рівень персоналу; незначний відсоток молодих фахівців на підприємстві; суттєва частка персоналу вважає, що кар'єра є марним витрачанням часу; незадоволеність більшості працівників своєю посадою.

Внутрішня мобільність персоналу здійснюється шляхом адаптації організаційної структури персоналу до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

На основі уточнення переліку витрат на внутрішню мобільність розроблено підхід до управління мобільністю персоналу, який ґрунтується на розрахунку трансформаційних і трансакційних витрат, що дозволяє сформуванню траєкторію просування працівника, яка задовольняє потреби підприємства у мобільності персоналу.

В індивідуальному плані розвитку кожного працівника вказуються компетенції, які необхідно покращити й які відповідають його поточній та майбутній професійній ролі. Вихідною позицією є цілі та показники системи вищого рівня, а кінцевим пунктом – розробка особистих збалансованих систем показників. Формування особистої збалансованої системи показників для самомотивації працівника сприяє досягненню як особистих цілей (підвищення зарплати, особистого зростання, задоволеності працею), так і стратегічних цілей організації. Важливим чинником забезпечення ефективності інвестицій у людський капітал підприємства є розмір ефекту чи результату від здійснення заходів з розвитку персоналу.

Для підвищення рівня зацікавленості працівників необхідно обрати відповідну модель оплати праці як складову мотивації персоналу, яка має розглядатися в якості інвестицій у подальший розвиток підприємства.

Нами рекомендовано план ефективної стратегії мотивації персоналу, який включає сім етапів: 1) аналіз ділового середовища; 2) оцінку моделі бізнесу підприємства; 3) дослідження чинників впливу на персонал; 4) кількісну та якісну оцінку людського капіталу; 5) визначення пріоритетів, переваг та недоліків управління людським капіталом; 6) розробку плану заходів; 7) реалізацію заходів та моніторинг результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І. Професійний розвиток персоналу в системі АПК // Експрес-новини: наука, техніка, виробництво. 2008. № 7-8. С. 50–52.
2. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. Москва, 1997. 480с.
3. Управление персоналом организации: учеб. /под ред. А.Я. Кибанова. Москва, 2005. 638 с.
4. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ, 2002. 351 с.
5. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк та ін. Київ, 2004. 398 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. Москва, 2001. 496 с.
7. Управление эффективностью и качеством: модульная программа : в 2 ч. / под. ред. И. Прокопенко, К. Норта : пер. с англ. Москва, 2001. Ч. 2.
8. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. Москва, 1997. 243с.
9. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. Москва, 1997. 878с.
10. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А.Я. Кибанова. Москва, 1997. 512 с.
11. Грیشнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. Тернопіль, 2004. Вип. 9. С. 15-19.
12. Крушельницька О.В. Управління персоналом. навч. посіб. Київ, 2006. 292с.
13. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The learning Company: 2nd end. Maidenhead: McGraw-Hill, 1997.
14. Колпаков В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика // Персонал. 2004. № 11. С. 64-69.

15. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов : пер. с англ. Москва, 2006. 429 с.
16. Грیشнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. Тернопіль, 2004. Вип. 9. С. 15-19.
17. . Професионалізм в системі державної служби/ Игнатов В.Г. и др. Ростов-на-Дону, 2007. 255 с.
18. Деркач А.А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Москва, 2009. 391 с.
19. Журавльова І.В. Управління людським капіталом підприємства. Харків, 2008. 284 с.
20. Скульська В. Професійне навчання на виробництві в умовах ринку праці // Проф.-техн. освіта. 2008. N 4. С. 35–38.
21. Губарь О.М., Поспелова Т.В. Кар'єра в системі цінностей личности (опыт социологического исследования) // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: зб. наук. праць Донецької держ. акад. управління. Державне управління. Т. III. Вип. 8. Донецьк. 2010. С. 239–247.
22. Заклекта-Берестовенко О.С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук Київ, 2008. 20 с.
23. Грищенко Д.Г. Розвиток персоналу – запорука добробуту компанії // Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій. 2010. N 35. С. 58-61.
24. Крушельницька О.В. Управління персоналом. навч. посіб. Київ, 2008. 292с.
25. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на виробництві // Справочник кадровика, 2009. № 1. С. 47–50.
26. Дерев'янку Т.А. Визначення лагу часу між витратами на навчання та розвиток персоналу й результатами діяльності підприємства // Схід. 2009. № 2 (93). С. 20–22.

27. Савченко В. Професійне навчання персоналу на виробництві в умовах фінансової та економічної кризи // Проф.-техн. освіта. 2010. № 2. С. 11–14.

28. Губарь О.М., Поспелова Т.В. Карьера в системе ценностей личности (опыт социологического исследования) // Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: зб. наук. праць Донецької держ. акад. управління. Державне управління. Т. III. Вип. 8. Донецьк. 2010. С. 239–247.

29. Савченко В., Кузнєцова О. Професійне навчання персоналу на виробництві в умовах фінансової та економічної кризи // Проф.-техн. освіта. 2009. № 3. С. 15-18.

30. Осадча Н.В. Планування ділової кар'єри як елемент кадрової політики держави в умовах ринку // Мат. Конф. «Економічні та гуманітарні проблеми розвитку суспільства у III тисячолітті». Рівне. 2011. С. 488–492.

31. Балановська Т.І. Досвід підготовки кадрів в Японії // Удосконалення управління соціально-економічним розвитком АПК: зб. наук. пр. Київ. 2008. С. 46–52.

32. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. Санкт-Петербург, 2007. 440 с.

33. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу машинобудівних підприємств: автореф. дис... канд. екон. наук. Запоріжжя, 2008. 20 с.

34. Осадчая Н.В. К вопросам оценки эффективности управленческого труда в условиях рыночной экономики // Мат.и першої міжвуз. наук.-практ. конф. «Проблеми активізації регіональної інвестиційної політики в сучасних умовах». Дніпропетровськ: Вісник Дніпропетровського державного фінансово-економічного інституту. 2011. Т. 2. С. 18-24.

35. Колосок В.М., Алістаєва А.В. Спрямування витрат на розвиток персоналу промислового підприємства та їх класифікація // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук. пр. Харків, 2009. №28. С. 243–248.

36. Поспелова Т.В. Організація управління кар'єрою на підприємстві: автореф. дис... канд. екон. наук. Луганськ, 2008. 17 с.

37. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств: монографія. Мелітополь, 2008. 172 с.
38. Могилевкин Е.А. Психолого-акмеологическая концепция карьеры профессионала: монография. Владивосток, 2007. 266 с.
39. Поповский В.И., Власишина К.Г. Управление развитием кадрового потенциала организации // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Екон. науки. 2007. № 2. С. 36–41.
40. Управление персоналом: учеб. пособ. / под ред. О.И. Марченко. Москва, 2008. 224 с.
41. Богданов О.В. Розвиток механізмів державного управління підготовкою управлінських кадрів для регіону: автореф. дис... канд. наук з держ. упр. Донецьк, 2008. 19 с.
42. Филиппов Ф.Р. Карьера // Энциклопедический социологический словарь / под общ. ред. Осипова В.Г. Москва, 2011. 939 с.
43. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента Москва, 2008. 544 с.
44. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії // Справочник кадровика. 2009. № 5. С. 88-90.
45. Стратегическое управление персоналом / Андриенко В.Н. и др. Донецк, 2007. 201 с.
46. Назарова Г. В. Клієнтський капітал як складова інтелектуального капіталу організації // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2008. № 3, Т. 1. С. 115-119.
47. Денисова А. В. Применение модели «Таксономия Блюма» в оценке эффективности обучения // Управление персоналом. 2005. № 6. С. 28-30.
48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособ. Москва, 2002. 368 с.
49. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підруч. Київ, 2008. 512 с.
50. Кибанов А.Л. Управление персоналом организации: учеб Москва, 2009. 638 с.

51. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Москва,2001. 312 с.
52. Назарук Е. Методы работы с резервом руководящих кадров // Менеджер по персоналу. 2006. № 5. С. 45-51.
53. Д'яченко Ю.Ю. Застосування економічного аналізу людської поведінки до процесу наймання персоналу // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т. 1. Ч. 1. Київ, 2007. С. 241-244.
54. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории: пер. с англ. Москва,2003. 672 с.
55. Управление персоналом: учеб. пособ./ под ред. П.В. Шереметова. Москва, 1998. 598с.
56. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособ. Москва, 2000. 349с.
57. Колот А. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань // Україна: аспекти праці. 2007. № 4. С. 4-9.
58. Лабунский Л. В. О развитии персонала // Управление персоналом. 2003. № 7. С. 43-45.
59. Назарова Г. В. Шляхи удосконалення професійного розвитку персоналу підприємства // Наук. вісник Полтавського ун-ту спож. кооперації України. 2008. № 2(27). С. 150-154.
60. Петрыкина Н. Профессиональная подготовка и переподготовка персонала // Кадровый менеджмент. 2006. № 2. С. 46-48.
61. Сидоркина С. Применение технологии ассесмент-центра при оценке эффективности вложений в персонал / С. Сидоркина // Управление персоналом.– 2007. – № 12 (166) – С. 35-38.
62. Цимбалюк С. О. Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу як напрям інвестування коштів у людський капітал // «Управління розвитком» : зб. наук. пр. ХНЕУ. 2006. № 4. С. 36-48.

63. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія. Донецьк, 2005. 502 с.
64. Д'яченко Ю.Ю. Аналіз сучасних поглядів на розвиток персоналу підприємства // Вісник Донецького нац. ун-ту. Економіка і право. Спец. вип, Т. 2. 2009. С. 32-36.
65. Д'яченко Ю.Ю. Персонал промислових підприємств: розвиток в умовах євроінтеграції : монографія. Харків, 2014. 430 с.
66. Шмурікова О.П. Особливості управління розвитком персоналу на промислових підприємствах Хмельницького регіону в сучасних умовах господарювання // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. 2009. № 4. Т. 3. С. 91-95.
67. Савченко В. Управління розвитком персоналу. Одеса, 2013. 427 с.
68. Фінансова звітність ПрАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» за 2016-2018 роки.
69. Статистична ПрАТ «Кам'янець-Подільськавтоагрегат» за 2016-2018 роки.