

Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
природничо-економічний факультет  
кафедра менеджменту

## **ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА**

з теми: **«Організація діяльності менеджера з персоналу та шляхи  
підвищення її ефективності»**

Виконав: студент 2 курсу  
групи Mg1-M20  
спеціальності 073 Менеджмент

**Вітрук Сергій Ярославович**

Керівник:

Андрейцева І.А., кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту

Рецензент:

Матвейчук Л.О., доктор з державного  
управління, кандидат економічних наук,  
професор кафедри туризму та готельно-  
ресторанної справи

Кам'янець-Подільський – 2021 року

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти організації діяльності менеджера з персоналу...6	
1.1. Сутність управлінської діяльності.....	6
1.2. Професійно важливі компетенції ефективного менеджера.....	14
1.3. Ефективність праці менеджера з персоналу.....	26
Висновки до 1 розділу.....	32
РОЗДІЛ 2. Аналіз організації діяльності менеджера з персоналу та її ефективності на Кам'янець-Подільському колективному швейному підприємстві.....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	34
2.2. Тенденції управління персоналом Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства.....	45
2.3. Оцінка організації праці менеджера з персоналу.....	54
Висновки до 2 розділу.....	64
Розділ 3. Удосконалення організації діяльності менеджера з персоналу та шляхи підвищення її ефективності на Кам'янець-Подільському колективному швейному підприємстві.....	66
3.1. Мотивація і скорочення витрат часу як напрям ефективної діяльності менеджера.....	66
3.2 Самоменеджмент як напрям підвищення організації праці менеджера...75	
3.3. Пропозиції щодо покращення роботи відділу кадрів Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства.....	82
Висновки до 3 розділу.....	89
Висновки.....	91
Список використаних джерел.....	95
Додатки	

## ВСТУП

Сучасні умови господарювання вимагають від власників та менеджерів уміння розробляти дієву стратегію і тактику розвитку свого підприємства. Його ефективність визначається багатьма чинниками. Важливим з них є вміння менеджерів організовувати не лише працю підлеглих, але й свою особисту працю. Тому в умовах сьогодення підвищується актуальність питань, пов'язаних з раціональною організацією управлінської праці.

Сучасні технології, виробничі процеси вимагають не лише високої кваліфікації і виконавчої дисципліни менеджерів, але їхньої творчої участі у виробництві, пошуку резервів його раціоналізації. З огляду на зазначене сучасний менеджмент – це не стільки наука та практика управління, скільки мистецтво управління людьми. Успіх у бізнесі суттєво зумовлюється вмінням менеджера працювати з колегами, його особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми. Науково-технічний прогрес висуває нові вимоги до організації праці менеджерів, рівня їхніх професійних знань і психофізіологічних можливостей людини.

Питанням ефективності діяльності менеджерів приділено увагу в наукових працях вітчизняних і зарубіжних учених: А. Сміта, Ф. Тейлора, Е. Мейо, Д. Мак-Грегора, М. Туган-Барановського, А. Л. Абрамова, В. Батченко, І. Б. Швець, Т. В. Коваленка, А. Ю. Донцова, М. Д. Виноградського, М. І. Мурашка, С.І. Редька, О. Г. Романовського, Л. І. Скібіцької та ін.

Однак шляхи підвищення ефективності організації діяльності менеджера з персоналу потребує більш детального вивчення і розробки певних рекомендацій, адже приділяється неналежна увага саме цим аспектам кадрового потенціалу, які знаходять широке застосування у практичній діяльності підприємств.

**Метою роботи** є систематизація теоретико-методичних положень організації діяльності менеджера з персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких завдань:

- розкрити сутність управлінської діяльності;
- охарактеризувати професійно важливі компетенції ефективного менеджера;
- розглянути ефективність праці менеджера з персоналу;
- дослідити організаційно-економічну характеристику Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства;
- проаналізувати тенденції управління персоналом Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства;
- дати оцінку організації праці менеджера з персоналу;
- вдосконалити мотивацію і скорочення витрат часу як напрям ефективної діяльності менеджера;
- провести обґрунтування використання самоменеджменту для підвищення ефективності праці менеджера;
- розробити пропозиції щодо покращення роботи відділу кадрів Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси діяльності менеджера з персоналу.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів організації діяльності менеджера з персоналу та підвищення її ефективності на Кам'янець-Подільському колективному швейному підприємстві.

Для дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: абстрактно-логічний – для аналізу теоретичних аспектів організації діяльності менеджера з персоналу, теоретичного узагальнення для визначення суті управлінської праці; декомпозиції – для розкриття мети дослідження та постановки завдань; методи аналізу та синтезу – для обґрунтування цілісної концепції ефективності діяльності менеджера з

персоналу; статистично-економічний – для обрахунку показників щодо встановлення тенденцій управління персоналом на підприємстві; метод порівняння – для оцінки ефективності праці менеджера з персоналу за останні три роки, виявлення загальних тенденцій; метод статистичного аналізу фінансових показників діяльності підприємства – для оцінки фінансового стану підприємства та виявлення можливостей ефективного використання управлінської праці; метод прогнозування.

**Інформаційною базою дослідження** послуговували законодавчі акти, Постанови Кабінету Міністрів України, офіційні статистичні матеріали Держкомстату України, Міністерства праці та соціальної політики України, звітно-статистична інформація Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства, первинна бухгалтерська документація, наукові публікації.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в тому, що пропозиції проведеного дослідження можуть бути використані керівництвом Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства для підвищення ефективності організації діяльності менеджера з персоналу, стимулювання розвитку підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження були апробовані на «Науковій конференції студентів і магістрантів КПНУ ім. Івана Огієнка за підсумками НДР у 2020-2021 н.р.» 06-07 жовтня 2021 року в доповіді «Організація діяльності менеджера з персоналу та шляхи підвищення її ефективності».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 100 сторінок друкованого тексту.

## ВИСНОВКИ

Дослідження організації діяльності менеджера з персоналу та шляхи підвищення її ефективності на Кам'янець-Подільському колективному швейному підприємстві дозволяє зробити висновки.

Управлінська праця – це трудова, творча діяльність менеджера, зумовлена координацією та регулюванням діяльності підлеглих через трансформацію інформації в управлінські рішення.

Управлінській праці притаманні специфічні особливості: складність порівняння витрат із результатами, визначення величини корисного ефекту та переважанням у трудових процесах елементів розумової діяльності, врахування психічних процесів сприйняття, запам'ятовування і мислення.

Для здійснення менеджерської діяльності за сучасних умов розвитку суспільства, до особистості менеджера висувається ряд вимог, а саме наявність у них певного переліку професійно важливих компетенцій. До них належать: особистісні, організаторські, інтелектуальні, мотиваційно-вольові, соціально-психологічні та комунікативні.

Аналіз сучасних підходів щодо оцінки ефективності управління персоналом виявив узагальнену методика оцінювання ефективності управління загалом і в розрізі окремих функцій. Усі традиційні методики ефективності враховують функціональні аспекти роботи персоналу в певному, поточному періоді часу. Недоліком існуючих методик оцінювання є врахування локальних виробничих функцій, не акцентується увага на тривалому ефекті роботи персоналу, не розроблені підходи до розрахунку ефективності формування довготривалих відносин з виробничими і управлінськими групами, окремими працівниками.

Кам'янець-Подільське колективне швейне підприємство спеціалізується на пошитті костюмів чоловічих, шкільних, брюк чоловічих, шкільної форми. Величина активів за період дослідження суттєво зросла на 26,8 %. Найбільшу частку в їх структурі складають оборотні активи (72,1 %).

Фінансування підприємства за рахунок власного капіталу складає 38,6 %. Чистий прибуток скоротився на 138 тис. грн.

Показники ефективності ресурсів свідчать про їх погіршення: матеріаловіддача зросла на 15,4%, прибуток на одиницю витрат скоротився на 71,4%. Коефіцієнт фінансового ризику (0,4) вказує, що підприємство є фінансово нестабільним і залежним від кредиторів.

Суттєве скорочення відбулось серед виробничого персоналу на 39,4%, чисельність управлінців – лише на 5,1%. У структурі персоналу переважають робітники, їх частка 88,1%. За статевою ознакою більшість працівників – жінки (91,7%). Найбільшу частку у структурі працівників займають люди передпенсійного віку (31%) і молодь (21,9%), що вказує на спрямованість підприємства на використання трудових ресурсів працездатного, творчого віку. За рівнем освіти найбільша питома вага працівників з середньою загальною освітою – 76,3%. На підприємстві працюють досвідчені працівники, частка персоналу зі стажем роботи понад 20 років – 50,5%.

Недоліком структури кадрів підприємства є суттєвий рух персоналу у звітному році (105 осіб), при цьому значна кількість працівників звільняється внаслідок невисоких заробітних плат.

Менеджер з персоналу займається організацією роботи з комплектування підприємства кадрами, формуванням та веденням банку даних про склад кадрів, їхній розвиток, рух. Проводить систематичний аналіз кадрової політики підприємства, розробляє пропозиції з її поліпшення.

На підприємстві відбір персоналу проводиться за результатами співбесіди і вивчення особистих документів, що є не достатнім. Рекомендується використати тестування потенційних працівників, випробувальний термін, а також отримання рекомендацій з попереднього місця роботи.

Рівень оплати праці працівників вищий за мінімальну заробітну плату в 1,3 рази і суттєво нижчий за середньогалузеву заробітну плату. Розвитку персоналу керівництво не приділяє належної уваги, зокрема, у 2019 році

пройшло навчання лише 3,1% працівників, підвищили кваліфікацію лише 4,2% персоналу.

Графоаналітичний метод оцінки рівня мотивації персоналу дозволив з'ясувати недооцінку ролі персоналу у прийнятті рішень та плануванні діяльності підприємства. Необхідно звернути увагу на вдосконалення системи мотивування працівників.

Для підвищення ефективності використання робочого часу та ефективності діяльності на Кам'янець-Подільському колективному швейному підприємстві потрібно використовувати Ключові показники ефективності (KPI).

Особливе значення для залучення та утримання компетентних менеджерів вищого рівня управління має бренд роботодавця, імідж підприємства, стабільність його на ринку і перспективи розвитку. Методом мотивації менеджерів має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення всіх працівників в залежності від їхніх компетенцій, результатів праці та стажу роботи на підприємстві.

Поширеним способом мотивації менеджерів в міжнародній практиці є встановлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів. Цей спосіб поширений в Україні, але його потрібно розвивати та вдосконалювати. За такого підходу вищий рівень грейду передбачає більший перелік виплат і заохочень, які пропонуються працівникам. Цей підхід використовують середні підприємства, особливо якщо у нього обмежені можливості для кар'єрного зростання.

Розроблено методику самоменеджменту, де кожній функції відповідають певні робочі прийоми та досягнутий результат. Сформовано модель вимог до якостей менеджера, яка базується на семи блоках якостей управління власною життєдіяльністю.

Визначено, що в діяльності менеджерів існує багато індивідуальних особливостей, тому кожен з них має розробити для себе план робіт за



певними ознаками. Це необхідно для обліку витрат часу за видами діяльності, аналізу та планування роботи.

Рекомендовано роботу відділу кадрів організувати на: динамічній зміні функцій, прав, обов'язків, працівників відділу; динамічній зміні цілей; динамічній зміні структури відділу; динамічній зміні чисельності працівників; динамічній зміні відношення з іншими відділами аналізованого підприємства. Проведений моніторинг соціально-психологічного клімату та налагодження комунікації на підприємстві виявив, необхідність посилення організаційної культури за рахунок покращення організаційної поведінки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економіка підприємства: навч. посіб. / І.М.Бойчик та ін.. Львів: Новий світ, 2001. 298 с.
2. Щербина О. Особливості підготовки менеджерів підприємницького типу в сучасних умовах // Синергія. 2004. № 1(8). С. 65–67.
3. Завадський Й.С. Менеджмент. Т.1. Київ: УФІМБ, 1997. 543 с.
4. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч. посібник для студ. ВНЗ. Київ: Кондор, 2003. 556 с.
5. Хміль Ф.І. Менеджмент: підруч. Київ: Вища шк., 1999. 351 с.
6. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. Минск: БГЭУ, 1996. 284 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. Москва: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 1995. 480 с.
9. Гудзь О.Є., Глушенко А.А. Менеджмент ідей та управління проектами. Київ, 2016. 156 с.
10. Щербина О. Особливості підготовки менеджерів підприємницького типу в сучасних умовах// Синергія. 2004. № 1(8). С. 65–67.
11. Основи економічної теорії: підруч. / Ю.В. Ніколенко та ін. Київ: Либідь, 1998. 268 с.
12. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учеб.-практ. пособ. Москва:ЮНИТИ – ДАНА, 2001. 430 с.
13. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення // Україна: аспекти праці. 2009. № 4. С. 23-27.
14. Теория и практика управления персоналом: учеб.-практ.пособ. / сост. Г.В. Щекин. Киев: МАУП, 2013. 280 с.

15. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством // Вісник Нац. техн.ун-ту “ХПІ”. 2013. № 21. 133 с.
16. Мартиненко І.О., Чумаченко І.В. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств // Економіка та управління підприємством машинобудівної галузі: проблеми, теорії та практики. 2012. № 4(16). С. 16-27.
17. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособ. Москва: Новое знание, 2012. 336 с.
18. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства // Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі. Ч.І. 2006. 80 с.
19. Любомидрова Н.П. Принципи ефективного мотивування працівників інноваційної інфраструктури URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 29.11.2021).
20. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
21. Иванова Н.Л. Самоопределение личности в бизнесе: монография. Москва: Изд. МАПН, 2008. 202с.
22. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика:[пер. с англ. Москва, 1991. 365 с.
23. Димченко Н. С. Модель сучасного менеджера-професіонала // Вісник Сумського нац. аграр. ун-ту. 2013. Вип. 12. С. 10-13. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2013\\_12\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2013_12_3) (дата звернення: 29.11.2021).
24. Дяків О.П. Базові професійні компетенції менеджера з персоналу // Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту ім. В. Даля. 2013. № 7 (196). Ч1. С.76-79.
25. Дяків О.П. Структура лідерських компетенцій менеджера // Науковий вісник ПУЕІТ. 2015. №6 (62). С.48-55.
26. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления: учеб. Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. 416с.

27. Діденко М.С. Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект. URL:[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Mnf\\_2013\\_13\\_22](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Mnf_2013_13_22) (дата звернення: 29.11.2021).
28. Баталова Т.В. Личносные детерминанты процесса профессионального становления менеджеров в вузе : авториф. дис. ... канд. псих. наук.: спец. 19.00.05.Москва, 2004. 260с.
29. Критерии эффективности работы продавцов. URL: <http://www.excellent.com.ua/> (дата звернення: 29.11.2021).
30. Рядкявичукс Д. Цепи поставок// Бизнес. 2010. № 35. С.40-41.
31. Дорофиенко В.В. Операционный менеджмент. Донецк, 2003. 17с.
- 32.Калан Р. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Москва: Олимп-Бизнес, 2004. 416с.
33. Соснін О.С. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2002.147с.
34. Лафта Д.К. Эффективность менеджмента организации. Москва: Рус. деловая литература, 2006. 320с.
35. Світові тенденції розвитку менеджменту персоналу. URL: <http://www.djerelo.com/> (дата звернення: 29.11.2021).
36. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: підруч. Київ: Центр навч літ-ри, 2009. 680с.
37. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления. Москва: Дело, 2005. 276с.
38. Виробничий менеджмент: навч. посіб. / С.І. Севостьянова та ін. Донецьк: Юго-Восток, 2002, 341с.
- 39.Довгань Л.Є. Стратегічне управлння: навч. посіб. Київ: Центр навч літ-ри, 2011. 440с.

40. Лоркипанидзе О.Л. Оценка и планирование эффективности работы предприятия. Москва: Экономика, 2005. 175с.
41. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учеб. Москва: Рус. деловая литература, 2008. 768с.
42. Фінансова звітність Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства за 2017-2019 роки.
43. Статистична Кам'янець-Подільського колективного швейного підприємства за 2017-2019 роки.
44. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 29.11.2021).
45. Богиня Д. П., Семикіна М. В. Трудовий менталітет у системі мотивації праці. Кіровоград: Поліграф-Терція. 2002. 226 с.
46. Бакирова, Г.Х. Тренинг управління персоналом. Санкт-Петербург: Речь, 2004. 400 с.
47. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика: пер. с англ. Москва, 1991. 365 с.
48. Конишев В.А. Эффективность менеджера – успех діяльності підприємства URL: [http://vestnik.osu.ru/2012\\_2/53.pdf](http://vestnik.osu.ru/2012_2/53.pdf) (дата звернення: 29.11.2021).
49. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы персоналом: методологический подход: учебно-практ. пособ.. Москва: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. 752 с.
50. Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій. URL: [http://iepjournals.com/journals/23/2015\\_1\\_Lukianenko\\_Mozgovii\\_Burmaka.pdf](http://iepjournals.com/journals/23/2015_1_Lukianenko_Mozgovii_Burmaka.pdf) (дата звернення: 29.11.2021).
51. Мохорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. 2002. № 7. С. 35.

52. Сало Х.О. Системи мотивації персоналу та проблеми їхнього обліку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17474/1/84-Salo-156-157.pdf> (дата звернення: 29.11.2021).

53. Щукина Л.Г. Влияние корпоративных конфликтов на эффективность управления и стоимость компании: обзор теории и эмпирических свидетельств // Корпоративные финансы. 2009. № 4 (12). С. 116-129.

54. Маліновська О. Методи стимулювання діяльності менеджерів вищої ланки в Україні. URL: <http://www1.lnu.edu.ua/publications/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/5781/5793> (дата звернення: 29.11.2021).

55. Балабанова Л.В., Сардак О.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2007. 407 с.

56. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. Київ: Ексоб, 2002. 384 с.

57. Мучински П. Психология, профессия, карьера. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 539 с.

58. Дахно І.І. Ділова кар'єра. навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 528 с.

59. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Львів: “Тріада плюс”, 2008. – 456 с.

60. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. 2006. № 1. С. 185-189.

61. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 162 с.

62. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. Етика й етикет сучасного бізнесу – запорука економічної безпеки підприємств: навч. посіб. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2013. 285 с.

63. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми // Держава та регіони. 2016. № 1. С. 96-99.