

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Соціально-психологічний факультет
Кафедра менеджменту і адміністрування

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту і адміністрування
_____ к.е.н., доц. Карпюк О.А.

ВИПУСКНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства»
(на матеріалах ПП «Агентство Індустріального Маркетингу»)

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр
за професійним спрямуванням 6.030601 «Менеджмент»

Виконала

студентка 41 групи
напряму підготовки
6.030601 «Менеджмент»
Прокопова Оксана Олегівна

Науковий керівник

кандидат економічних наук,
доцент
Саух Ірина Василівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Суть, завдання та основні принципи управління персоналом.....	6
1.2. Характеристика методів управління персоналом.....	10
1.3. Показники ефективності управління персоналом.....	18
1.4. Концептуальні підходи до формування ефективної системи управління персоналом.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПП «АІМ».....	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПП «АІМ».....	32
2.2. Комплексний економічний аналіз господарської діяльності ПП «АІМ».....	41
2.3. Характеристика системи управління персоналом ПП «АІМ».....	52
2.4. Удосконалення системи управління персоналом на ПП «АІМ».....	65
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення і якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації.

Корінні зміни, що відбуваються в системі функціонування сучасних підприємств, компаній та всього господарства України в цілому, створюють потребу в нових управлінських знаннях, посилюють інтерес до системи формування персоналу з високими професійними та кваліфікаційними характеристиками, що орієнтований на досягнення кінцевої мети.

Актуальність теми управління персоналом полягає в тому, що в сучасному світі він відіграє дуже важливу роль, оскільки від правильного підходу до управління персоналом залежить не тільки ефективна діяльність організації, а і розвиток суспільства в цілому.

За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, при цьому використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. У зв'язку з цим оволодіння основами організації процесу управління персоналом набуває особливої актуальності.

Проблемам менеджменту персоналу присвячено безліч праць вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: Т. Ю. Базаров, А. П. Бовтрук, А. Я. Кібанов, А. І. Кочетков, М. Х. Мескон, Ф. Хедоурі, В. О. Храмов та інших дослідників. Ринкові перетворення в Україні викликали об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретичних та практичних засад утворення і функціонування діючих систем управління персоналом з урахуванням особливостей розвитку виробництва, стану та динаміки ринку праці в Україні.

Предметом дослідження у випускній роботі виступає сукупність теоретичних та практичних аспектів управління персоналом, а об'єктом –

господарська діяльність та система управління персоналом ПП «АІМ».

ПП «АІМ» – консалтингова компанія, що надає повний спектр послуг з маркетингових досліджень, стратегічного планування та управління лояльністю для промислових виробників, B2B компаній, торгових представництв та агенцій з економічного розвитку. Компанія надає спеціалізовані маркетингові послуги, виконує повний спектр маркетингових досліджень, а також консалтингові послуги з бізнес-планування, пошуку партнерів, go-to-market і Customer Experience Management.

Метою написання випускної роботи є обґрунтування теоретичних положень, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві. Для досягнення поставленої мети в роботі визначені для вирішення наступні завдання:

- провести огляд літературних джерел та розкрити суть поняття персонал та теоретичні аспекти управління персоналом;
- визначити і проаналізувати стан господарської діяльності підприємства «АІМ», на базі якого проводились дослідження;
- дослідити особливості управління персоналом на досліджуваному підприємстві;
- визначити заходи щодо покращення системи управління персоналу та ін..

Дана випускна робота складається зі вступу, двох розділів, кожен з яких містить по чотири пункти, висновків, списку використаних джерел та додатків.

В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти проблеми: сутність управління персоналом, принципи та методи управління персоналом, а також концептуальні підходи для ефективної системи управління персоналом. В другому розділі подана економіко-організаційна характеристика підприємства та аналіз основних показників господарської діяльності досліджуваного підприємства. Подана характеристика системи управління персоналом на ПП «АІМ» і запропоновані напрями вдосконалення системи

управління персоналом.

Під час написання випускної роботи використовувались наступні методи:

- загальнонауковий – для аналізу та порівняння наукової літератури для теоретичної основи дослідження;
- статистичний – для характеристики статистичних даних;
- розрахунково-конструктивний метод;
- спостереження;
- анкетування;
- порівняння та ін..

Джерелами написання даної роботи є: спеціальна наукова література, навчальні підручники та посібники з економіки і менеджменту, нормативно-правові документи, наукові статті, що присвячені проблемі управління персоналом, баланси та фінансова звітність підприємства за 3 останні роки, статут підприємства, ресурси мережі Internet тощо.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах в теорії управління організацією відбувається істотна зміна загальної парадигми управління. Сьогодні персонал розглядається як основний ресурс організації, що в значній мірі визначає успіх всієї її діяльності, яким треба грамотно управляти, створювати оптимальні умови для його розвитку, вкладати необхідні засоби.

Результати дослідження у даній випускній роботі дали змогу зробити наступні висновки:

1. Персонал стає сьогодні довгостроковим чинником конкурентоспроможності і виживання підприємства. Одним з найбільш складних, але в той же час життєво важливих і необхідних завдань є завдання забезпечення ефективного управління персоналом;
2. Вдосконалення виробничих, інформаційних і управлінських технологій, а також глобальна переоцінка індивідуальних і загальнолюдських цінностей дозволили найближче підійти до рішення центральної проблеми людства: подоланню суперечності між людиною і організацією, оскільки сила організації, перш за все в людському капіталі. Проте з позицій управління не можна говорити про людину взагалі, оскільки всі люди різні. Люди поведуться по-різному, у них різні здібності, різне відношення до своєї справи, до організації, до своїх обов'язків; люди мають різні потреби, їх мотиви до діяльності можуть істотно відрізнятись. Все це говорить про те, що управління людиною в організації виключно складна, але в той же час відповідальна і важлива для організації справа;
3. Менеджмент персоналу – це багатоаспектний, складний та специфічний процес управління працівниками на основі використання різних прийомів і методів як адміністративного та економічного, так і соціально-психологічного характеру;

4. Показником ефективності системи управління персоналом організації, а отже, і роботи відділу управління персоналом, у практичній діяльності є ступінь затрат на досягнення мети організації;

5. Об'єктом дослідження у даній випускній роботі є Агентство Індустріального Маркетингу – консалтингова компанія, що надає повний спектр послуг з маркетингових досліджень, стратегічного планування та управління лояльністю для промислових виробників, B2B компаній, торгових представництв та агенцій з економічного розвитку.

6. Дослідивши склад, структуру та джерела формування майна отримані такі результати:

- найбільша кількість активів спостерігалась у 2014 році і становила 187,2 тис. грн., серед них – необоротні активи становлять 54,7 тис. грн. (29,2 %), а оборотні – 131,7 тис. грн. (70, 4%); решта – 0,4% припадає на витрати майбутніх періодів;

- найбільший показник виробничих запасів спостерігався у 2015 році і становив 2,3 тис. грн., що на 1,4 тис. грн. (або у 2,5 рази) більше ніж у 2014 році та на 0,9 тис. грн. (або на 60 %) більше ніж у 2013 році;

- сума власного капіталу, через зменшення розміру непокритого збитку, у 2014 році збільшилась на 81,7 тис. грн. порівняно з 2013 роком, а в 2015 році сума власного капіталу знову знизилась на 20,7 тис. грн. порівняно з 2014 роком;

- завдяки зниженню кредиторської заборгованості поточні зобов'язання у 2015 році зменшились на 53,5 тис. грн. (або 14%) порівняно з 2013 роком та на 9,6 тис. грн. (або на 3%) порівняно з показником 2014 року;

7. Був проведений комплексний економічний аналіз господарської діяльності ПП «АІМ», який показав:

- власний капітал у 2015 році збільшився на 61 тис. грн. (або на 27,3%) порівняно з 2013 роком;

- загальна вартість активів у 2015 році збільшилась на 10,6 тис. грн. (або на 7,1%) порівняно з 2013 роком за рахунок збільшення необоротних активів;
- загальний коефіцієнт покриття протягом 2013, 2014, 2015 років менший від нормативного значення, таким чином можна зробити висновок, що у підприємства не достатньо оборотних засобів для покриття свої боргів;
- коефіцієнт швидкої ліквідності коливається в межах 0,3 і 0,4 і не відповідає нормативному значенню, отже лише частина поточних зобов'язань (30 – 40%) може бути погашена за рахунок грошових коштів і очікуваних фінансових надходжень;
- дохід від реалізації у 2014 році становив 1 060,4 тис. грн., це на 75,6% більше порівняно з попереднім 2013 роком, а у 2015 році дохід від реалізації склав 1 436,5 тис. грн., що на 35,5% більше порівняно з 2014 роком;
- пропорційно до доходу від реалізації відбувались зміни і у показниках непрямі податки і чистий дохід;
- собівартість реалізованої продукції у 2014 році склала 617,5 тис. грн., це на 57,2% більше ніж у 2013 році, а у 2015 році цей показник становив 867,6 тис. грн., що на 40,5% більше ніж у 2014 році;
- чистий прибуток у 2014 році збільшився на 81,7 тис. грн., порівняно з 2013 роком, а в 2015 році цей показник становив 63 тис. грн., і це на 20,7 тис. грн., менше ніж в 2014 році.

8. На ПП «АІМ» основну увагу в управлінні персоналом керівництво звертає на соціально-психологічні і економічні методи управління, а також на демократичний стиль управління;

9. За результатами анкетування можна зробити висновки, що більшість респондентів раціонально використовують свій час, правильно розставляють пріоритети на виконуваних завданнях, враховуючи важливість всіх завдань.

Проте деяким працівникам слід систематично працювати над собою для удосконалення самоорганізованості, так як у них відсутня чітка система самоорганізації;

10. Пріоритет, організація і грамотне проведення заходів щодо реклами і стимулювання збуту дозволить компанії істотно збільшити власний валовий дохід, «виправдати» власну необхідність і ефективність;

11. Дослідивши діяльність ПП «АІМ» будуть доречними наступні рекомендації:

- орієнтуватися на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності підприємства;
- постійно коригувати цілі і програми в залежності від стану ринку, змін зовнішнього середовища;
- використовувати сучасну інформаційну базу для різноманітних розрахунків при прийнятті управлінських рішень;
- здійснювати управління на основі гнучкості рішень;
- проводити глибокий економічний аналіз кожного управлінського рішення щодо системи управління персоналом;
- проводити професійне навчання серед персоналу.

12. Розвиток трудових ресурсів на підприємстві гарантує стабільний розвиток на ринку, прибуткове функціонування, безперервний розвиток персоналу підприємства та зменшення плинності кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агамирова Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе / Е. В. Агамирова. – М. : Дашков и К°, 2006. – 368 с.
2. Андрушків В.Н. Основи менеджменту: підручник / Андрушків В. Н., Кузьмін О.Є. – Львів:Світ, 2005. – 294с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Балабанова Л. В., Сардак О. В. – К. : Центр навч. л-ри, 2011. – 468 с.
4. Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці : навч. посіб. / Ю. В. Богоявленська, Є. І. Ходаківська. – К. : Кондор, 2006. – 366 с.
5. Виноградський, М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Кондор, 2003. – 414 с.
6. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала: Учебное пособие. / Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. — 2-е изд., исправ. и доп. — Х.: ИД «ИНЖЗК», 2005. — 304 с.
7. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: [учеб. пособ.] / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА- М. – 2008. – 282 с.
8. Гончаренко Е. А. Эффективность использования персонала предприятий сферы услуг / Гончаренко Е.А. // Научный вестник МГИИТ. – 2011. – № 3.
9. Гріфін Р. Основи менеджменту: [підручник] / Р. Гріфін, В. Яцура; наук.ред. В. Яцура, Д. Олесневич. – Львів: БаК. – 2001. – 624 с.
10. Губа Л. 10 шагов для успешного внедрения системы мотивации по КРІ [Електронний ресурс] / Л. Губа. – Режим доступу: 200 http://www.hrm.ua/article/shagov_dlja_ushpeshnogo_vnedrenija_sistemi_motivacii_p_o_KPI.
11. Дейнека О. Г. Дослідження та удосконалення управління персоналом на підприємстві залізничного транспорту / О. Г. Дейнека,

Ю. В. Григор'єва, О. М. Синікова // Збірник наукових праць УкрДАЗТ. – 2011.

12. Державне управління і менеджмент: Навчальний посібник у таблицях та схемах / Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов та ін.; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Г. С. Одінцової. — Х.: ХарПІ УАДУ, 2002. — 492 с.

13. Діденко, В. М. Менеджмент : підручник / В. М. Діденко. – К. : Кондор, 2008. – 584.

14. Довгань Л. Є. Праця керівника: навч. посіб./ Л. Довгань. – К.: «Ексоб», 2002. – 384 с.

15. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко; 2-ге вид-ня. – К.: Центр учбової літератури. – 2011. – 440 с.

16. Дорофієнко В. В. Управління персоналом: Графічне моделювання: [навч.-метод.посібник] / В. В. Дорофієнко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар, В. І. Токарева; Під заг. ред. С.Ф.Поважного. – Донецьк: ДонДУУ. – 2008. – 266 с.

17. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: [учебное пособие] / П. Ф. Друкер; Пер.с англ.М.: Издательский дом «Вильямс». – 2001. – 272 с.

18. Дудаева Л. М. Внутрикorporативные коммуникации в системе управления персоналом / Дудаева Л.М. // Вопросы структуризации экономики. – 2006. – № 1.

19. Економіка підприємства: підручник / За ред. С. Ф. Покропивного; 2-ге вид. доп. та перероб. – К.: КНЕУ. – 2005. – 528 с.

20. Эмерсон Г. Дванадцать принципов продуктивности [Текст] / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 1992.

21. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації: збірник наукових праць. – Харків: ХІБМ, 2006. – 303 с.

22. Земскова Е. А. Современный подход к проблеме эффективного проектирования организационной структуры и системы управления

персоналом в рыночных условиях / Земскова Е. А., Кузнецова И. Д. // Проблемы экономики, финансов и управления производством. – 2008. – № 25.

23. Ільчук О.О., Ільчишин А.В. Особливості вдосконалення механізму оцінювання ефективності діяльності підприємства сфери послуг у сучасних умовах // Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.15. – 412 с.

24. Как оценить эффективность управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/A...767/category.htm>.

25. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я.Кибанов – М. : Инфра-М, 2008. – 365 с.

26. Ковальська Н.М. Менеджмент сфери послуг у контексті кадрової політики держави // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. – 2012. – №1.

27. Колпаков В. М., Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие./ В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко — «3-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2005. – 752 с.

28. Крамаренко В. І. Маркетинг : навч. пос. / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К : ЦУЛ, 2003. – 258 с.

29. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами: [курс лекцій]. [Електронний ресурс] / В. В. Красношарпа. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/113/42/1/0/>.

30. Кредисов А.И. История учений менеджмента [Текст] / А. И. Кредисов. – Киев: ВИРА-Р. – 2000. – 336 с.

31. Крушельницька О. Управління персоналом : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. - 2-е вид., переробл. й допов. - К. : Кондор, 2005. – 308 с.

32. Кузьмин О.Є. Основи менеджмента: [підручник] / О. Є. Кузьмин, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав. – 2007. – 414 с.

33. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: [навч. посібник] / Г. І. Купалова. – К.: Знання. – 2008. – 639 с.
34. Курганов В. Сучасний менеджмент: теорія і практика / В. Курганов. – М.: Книжковий світ, 2004 – 182 с.
35. Куцулова Ф.А. Развитие сферы услуг и человеческий фактор на современном этапе рыночной экономики / Ф. А. Куцулова // Вопросы структуризации экономики. – № 2. – 2002.
36. Маркіна І. Менеджмент підприємства: [опор. консп. лекцій] / І. Маркіна, Р. І. Біловол, В. П. Сторожук. – Полтава: РВЦ ПУСКУ. – 2003. – 147 с.
37. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П. В. Шереметова. — М. ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312 с.
38. Мескон М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс. – 2007. – 672 с.
39. Мэйо Э. [Електронний ресурс] / Мэйо Э. – Режим доступу: <http://knigosite.org/library/read/41920>.
40. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Михайлова Л. І. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
41. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В. Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
42. Одегов Ю. Г. Управление персоналом, оценка эффективности [Учебное пособие для вузов] / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – М.: Издательство «Экзамен». – 2004. – 256 с.
43. Організація праці менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://moodle.ipr.kpi.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=3755>.
44. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами: [навч. посібник] / Г. В. Осовська, О. В. Крушельницька. – К.: Кондор. – 2003. – 224 с.

45. Офіційна сторінка ПП «АІМ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aimarketing.info>.
46. Петрацк О.О. Необхідність систематизації факторів росту продуктивності праці працівників // Інноваційна економіка. – № 3 (22). – 2011.
47. Петрова Е. В., Петров О. А. Совершенствование системы управления персоналом как условие эффективного функционирования организации // Вестник ЧГПУ им. И. Я. Яковлева. – 2012. – № 1.
48. Полонская Л. А. Управление персоналом: [конспект лекций] / Л. А. Полонская. – Донецк: ДИТБ. – 2001. – 173 с.
49. Проблема адаптации молодых специалистов к работе в гостиничном хозяйстве [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.ceikneu.edu.ua/resursi.php?id=21>.
50. Редьква О. З. Адаптація системи управління персоналом машинобудівних підприємств до змінних умов середовища [Текст] / О. З. Редьква // Сталий розвиток економіки. – Хмельницький: ХНУЕП, 2013. – № 1.
51. Редьква О. З. Актуальні принципи формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств [Текст] / О. З. Редьква // Вісник Львівського національного університету «Львівська політехніка». – Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2012. – № 727.
52. Савчишкина Е. П. Система управления персоналом – залог эффективной деятельности организаций сферы гостеприимства // Terra Economicus (Экономический вестник РГУ). – 2009.
53. Сайт «Власна справа» [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.vlasnasprava.info>.
54. Система управления персоналом: основные элементы и принципы формирования [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://arkadacentre.ru/sistemUP.htm>.

55. Солнцева Н. В., Надворний О. С. Особливості системи управління персоналом на торговельних підприємствах // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – № 40.
56. Стадник В.В. Менеджмент: підручник/ В.В.Стадник, М.А. Йохна – 2-ге вид., вип., допов.- К.: Академвидав, 2007. – 472с.
57. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента [Електронний ресурс] / Тейлор Ф. – Режим- доступу: http://library.tneu.edu.ua/files/EVD/HTML/pr_mangmnt/pr_mangmnt.htm.
58. Теория и практика управления персоналом: [учеб.-метод.пособ.] / Авт.-сост. Г. В. Щекин; 2-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
59. Файоль А. Общее и промышленное управление [Електронний ресурс] / Файоль А. – Режим доступу: <http://litrus.net/book/read/59646?p=4>.
60. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: [підручник] / Ф. І. Хміль. – К.:Академвидав, 2003. – 607 с.
61. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Храмов В. О., Бовтрук А. П. – К.:МАУП, 2001. – 112 с.
62. Чепурда Л.М. Особливості стратегічного управління в сфері послуг [Електронний ресурс] // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2011. – № 2. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/38.pdf.
63. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки: монографія. – Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2012. – 456 с.
64. Японская модель менеджмента [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://knigosite.org/library/read/41920>.