Міністерство освіти і науки України

Державний вищий навчальний заклад

«Приазовський державний технічний університет»

**САФАРОВА РЕГІНА ВАЛЕРІЇВНА**

УДК 658:331.108.2(043.3)

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

08.00.04 – Економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Маріуполь-2014

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:**  доктор економічних наук, професор

**Логутова Тамара Григорівна**

ДВНЗ«Приазовський державний

технічний університет» (м. Маріуполь),

завідувач кафедри інноватики та управління

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор

**Ткаченко Алла Михайлівна**

ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний

Університет» (м. Дніпропетровськ),

завідувач кафедрою менеджменту

кандидат економічних наук, доцент

**Євтушенко Наталя Олександрівна**

ДВНЗ «Запорізький національний університет»

(м. Нікополь),

доцент кафедри менеджменту

Захист відбудеться « 11 » жовтня р. о 14.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 12.052.02 у ДВНЗ **«**Приазовський державний технічний університет» за адресою: 87500, м. Маріуполь Донецької області, вул. Університетська, 7, ауд. А-1.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці ДВНЗ **«**Приазовський державний технічний університет» за адресою: 87500, м. Маріуполь Донецької області, вул. Університетська, 7.

Автореферат розісланий « 10 » вересня 2014 року

**Вчений секретар**

**спеціалізованої вченої ради О. М. Анісімова**

**ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

**Актуальність теми.** У сучасних умовах склалася об'єктивна ситуація, за якої конкурентні переваги підприємства визначаються не стільки організаційно-економічними складовими, скільки забезпеченістю підприємства кваліфікованим персоналом і його ефективним управлінням. Актуальність обраної теми обумовлена тим, що ефективне управління персоналом стає важливим чинником, здатним посилити конкурентні переваги сучасних підприємств. В умовах розвитку ринкових відносин особливе значення надається підвищенню рівня роботи з персоналом та її постановці на міцний науковий фундамент, використанню накопиченого протягом багатьох років вітчизняного і зарубіжного досвіду, питань практичного застосування сучасних форм управління персоналом. Управління людськими ресурсами є компонентом управління будь-якою організацією разом із управлінням матеріальними і фінансовими ресурсами. Однак через властиву специфіку управління персоналом стає особливим вид управлінської діяльності, для якої необхідним стає творчий підхід, індивідуалізація й урахування довгострокової перспективи при прийнятті будь-яких рішень. У той же час методи управління персоналом можуть варіюватись залежно від розмірів, організаційно-правових форм, типів організацій.

Дослідженню питань формування нових технологій і методів управління персоналом присвячено багато наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених: М. Белопольського, Т. Логутової, А. Ткаченко, Н. Євтушенко, В. Колосок, А. Кравченко, О. Гарафонової, А. Занковського, І. Ігнатієвої, В. Родченко, Л. Жукова, Р. Мансурова, І. Тюріної, Л. Почебут, Д. Пузанкова, В. Чикера. У той же час проблема удосконалення системи управління персоналом потребує подальшого розвитку.

Питання персоналу завжди було актуальним у підприємницькій діяльності підприємств будь-якої форми власності і в сучасних умовах залишається у фокусі виробництва.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційнаробота виконана відповідно до напрямку наукових досліджень, здійснених на кафедрі інноватики та управління Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет» (далі ДВНЗ «ПДТУ») Міністерства освіти і науки України згідно з держбюджетними темами: «Інноваційна політика як засіб затвердження інноваційної моделі розвитку України» (номер держреєстрації 0110U006572, 2011 рік). У рамках даної теми автором запропоновано методи мотивації персоналу, необхідні для реалізації інноваційної політики підприємства, що засновані на використанні системи оплати за результатами виробничої діяльності, управлінні діловою кар’єрою, формуванні бюджету навчання співробітників, побудові системи традиційної та нетрадиційної компенсації; «Інноваційний розвиток регіонів у процесі післякризового відновлення» (номер державної реєстрації 0111U009197, 2012 рік). У рамках даної теми автором запропоновано методи удосконалення процесу мотивації на основі впровадження соціального механізму заохочень: колективній роботі, творчому розвитку, можливості самореалізації, дотримання ідеологічної складової робочого процесу, що сприятимуть інноваційному розвитку підприємств у післякризовому відновленні економіки; «Управління інноваційним розвитком регіону: інструменти, механізми, фактори впливу» (номер державної реєстрації 0112U005771, 2013 рік), де автором запропоновано удосконалений механізм управління персоналом великих підприємств розвиненого промислового регіону.

**Мета і завдання дослідження.** Для досягнення зазначеної мети в дисертації поставлено і вирішено такі наукові та науково-прикладні завдання:

проаналізовано основні види мотивації професійної діяльності працівників металургійного підприємства та запропоновано методи удосконалення управління персоналом, орієнтовані на довгострокову перспективу;

проаналізовано інструменти та технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах металургійної галузі;

проаналізовано основні показники трудової діяльності металургійних підприємств України та досліджено причинно-наслідкові зв'язки руху персоналу підприємств у складний економічний період;

систематизована схема впливу основних зовнішніх і внутрішніх чинників на систему управління персоналом холдингу в сучасних умовах;

досліджено ефективність використання аутстафінгових послуг на промисловому підприємстві;

запропоновано методичний підхід щодо формування ефективної концепції управління персоналом промислового підприємства;

запропоновано методику розрахунку ефективності аутстафінгу на промисловому підприємстві.

**Об’єкт дослідження** – процеси управління персоналом сучасного промислового підприємства.

**Предмет дослідження** – комплекс теоретичних, методологічних та практичних підходів до стратегічного управління персоналом промислового підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дисертаційного дослідження стали фундаментальні положення сучасної економічної теорії, менеджменту підприємств, праці вітчизняних і закордонних науковців з питань управління персоналом і питань антикризового управління, законодавчі та нормативні акти тощо.

У ході дослідження були використані такі методи: структурно-логічного аналізу (для побудови логіки та структури дисертаційного дослідження); загальнонаукового аналізу і синтезу(при дослідженні організаційних форм підприємств та сутності побудови взаємодії підприємств з навчальними закладами); статистичного та кореляційного аналізу(при обґрунтуванні підходу до проведення аналізу трудових показників діяльності великих промислових підприємств ПАТ «ММК ім. Ілліча» та ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ»); графічного методу (для проведення аналізу та виявлення загальних тенденцій впливу зовнішнього і внутрішнього середовищ на діяльність підприємства); системно-структурного і порівняльного аналізу(для визначення основних тенденцій у кон’юнктурі ринку трудових ресурсів).

Інформаційною базою дослідження стали державні та галузеві нормативно-правові акти, статистичні матеріали про результати діяльності промислових підприємств, наукові праці вітчизняних і закордонних економістів з проблем управління персоналом, проблем взаємодії промислових підприємств з навчальними закладами, проблем попиту та пропозиції на ринку праці.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна отриманих в дисертаційному дослідженні результатів полягає у формуванні ефективного механізму управління персоналом промислового підприємства через запропонований автором концептуально-методологічний підхід, зокрема:

***удосконалено:***

концепцію управління персоналом промислового підприємства, яка відрізняється від тих, які існують, визначенням ролі освітніх послуг, що дозволить за рахунок удосконалення основних елементів кадрової концепції (аналізу, планування, організації, регулювання, контролю та обліку) через вивчення кон'юнктури ринку праці та моніторинг освітніх послуг, упровадження аутстафінгових послуг регулювати попит і пропозицію на ринку праці та впливати на рівень зайнятості;

методику розрахунку ефективності аутстафінгових послуг шляхом визначення економічного ефекту від проведених заходів на промислових підприємствах з метою оптимізації витрат та часу на утримання штатного персоналу підприємства у складний період або залучити необхідну кількість спеціалістів для реалізації тимчасового проекту;

процес визначення сильних і слабких характеристик аутстафінгу шляхом SWOT-аналізу аутстафінгових послуг на підприємствах, який відрізняється двобічною оцінкою чинників впливу, а саме: впливу на підприємство та на працівника окремо, з метою обґрунтування вибору напряму оптимізації витрат, що дозволить виявити ступінь ефективності аутстафінгу в кадровій політиці підприємства;

***дістало подальшого розвитку:***

визначення особливостей управління персоналом на промислових підприємствах шляхом аналізу основних показників трудової діяльності та дослідження причинно-наслідкових зв’язків руху персоналу, що характеризується комплексним підходом до оцінки, а саме: порівняльним аналізом трудових показників підприємств металургійної галузі та окремим аналізом двох підприємств, які входять до одного холдингу, це дає змогу визначити підприємства з найбільш ефективною кадровою політикою в нестабільних умовах та зазначити роль людського капіталу як основної складової інноваційного розвитку підприємств;

види мотивації професійної діяльності працівників металургійного підприємства шляхом визначення ролі чинника депреміювання та запропоновано методи, орієнтовані на довгострокову перспективу: використання системи оплати за результатами виробничої діяльності, управління діловою кар’єрою, формування бюджету навчання співробітників, побудова системи традиційної та нетрадиційної компенсації, що дозволить відстежити динаміку підходів до мотивації, виявити задоволеність працівників системою мотивації, яка діє, і зазначити основні напрямки щодо удосконалення мотивації праці;

інструменти й технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах шляхом аналізу впровадження п’яти найбільш поширених, а саме: мотивації персоналу, теорії «страхів», делегування повноважень, оцінки персоналу та управління талантами персоналу, які відрізняються оцінкою їх впливу та наслідками впровадження кожного з них на основі результатів використання, що дозволить виявити ступінь значимості в діяльності підприємства та обґрунтованість використання відповідно до сучасних вимог ринку;

визначення шляхом аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на управління персоналом підприємства, яке відрізняється урахуванням масштабів холдингу та дозволяє визначити, що найбільшим є вплив двох внутрішніх чинників: структура і персонал його підприємств.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в розробці рекомендацій щодо ефективного управління персоналом на промислових підприємствах за допомогою концептуально-методологічного підходу в кадровій політиці. Авторські розробки ґрунтувалися на наявній системі статистичної звітності та структурі статистичних даних на підприємствах, а також на стандартних методах і пакетах прикладних програм їх аналізу й обробки.

Практична реалізація запропонованого концептуально-методологічного підходу базується на застосуванні широковідомих і доступних професійних пакетів обробки статистичних даних, не вимагає залучення вузькоспеціалізованих експертів і можлива силами фахівців, що мають типову вищу економічну освіту. Передбачені цим підходом розрахунки не потребують значних витрат праці та часу.

Найбільш доцільною сферою застосування концепції управління персоналом на промислових підприємствах є аналіз кадрової політики в докризові періоди, а також у кризові періоди з метою недопущення погіршення стану підприємства.

Застосування концептуально-методологічного підходу щодо управління персоналом доцільно використовувати в діяльності великих металургійних і машинобудівних підприємств, на яких оптимізація витрат та розвиток персоналу є найбільш актуальними питаннями.

Методичні положення щодо формування ефективної системи управління персоналом згідно з концептуально-методологічним підходом використано у ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» м. Маріуполя (довідка від 18.04.2014 р. № 0129/258) – впровадження рекомендацій щодо використання аутстафінгових послуг сприяють оптимізації витрат підприємства, профілактиці порушень балансу між попитом і пропозицією на ринку праці; у ПАТ «ММК ім. Ілліча» (довідка від 23.04.2014 р. № 158/02) – рекомендації щодо впровадження запропонованих методів мотивації персоналу надали можливість покращити психологічний клімат, знизити рівень плинності персоналу та підвищити цінність людських ресурсів; у ТОВ «Азовмашпром» (довідка від 24.04.2014 р. № 135/04) – впровадження методу побудови ефективної системи винагороди на основі грейдів дозволило оптимізувати фонд заробітної плати та підвищити продуктивність праці.

Результати досліджень теоретичного і прикладного характеру використовуються в навчальному процесі ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» при викладанні дисциплін «Менеджмент організацій», «Менеджмент персоналу», «Менеджмент промислових підприємств» (довідка № 76/127-129 від 16.04.2014 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Наукові положення та результати дисертаційного дослідження, розроблений на їх основі концептуально-методологічний підхід щодо управління персоналом, рекомендації та висновки, викладені в дисертації і публікаціях автора, виконані ним особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні та методичні положення й результати дисертаційного дослідження обговорювалися та отримали позитивну оцінку на науково-практичних конференціях: «Університетська наука – 2012» (Маріуполь, 2012 р.); «Інноваційно-інвестиційні проблеми національної економіки» (Сімферополь, 2012 р.); «Інновації та трансфер технологій: від ідеї до прибутку» (Дніпропетровськ, 2012 р.); «Проблеми і перспективи працевлаштування випускників ВНЗ» (Донецьк, 2012 р.); «Потенціал підприємництва в парадигмі сталого розвитку регіонів України»: (Одеса, 2012 р.); «Менеджмент та маркетинг: сучасні глобальні виклики» (Донецьк, 2012 р.); науково-практичних семінарах ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет».

**Публікації.** Основні наукові та науково-прикладні результати дисертаційного дослідження опубліковано в 12 наукових працях, із них: 4 статті у фахових журналах і збірниках наукових праць, 1 стаття опублікована в міжнародному виданні, 1 стаття у виданні України, включеному до міжнародних наукометричних баз; 6 публікацій – матеріали і тези наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 3,5 др. арк., з яких особисто автору належить 2,83 др. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 5 додатків на 6 сторінках, списку використаних джерел з 149 найменувань на 13 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 208 сторінок, із них основний текст викладений на 166 сторінках. Робота містить 9 таблиць, 30 рисунків (23 сторінки – рисунки і таблиці, які займають повністю сторінки).

**ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

**У першому розділі «Теоретико-методологічні підходи до проблеми управління персоналом на промислових підприємствах»** розглянуто еволюцію управління персоналом на вітчизняних промислових підприємствах. Проведено аналіз мотивацій професійної діяльності працівників промислового підприємства та запропоновано методи впровадження системи оплати праці за результатами виробничої діяльності, а саме: побудова ефективної системи винагород на основі грейдів. Досліджено досвід управління персоналом на промислових підприємствах розвинених країн. На основі проведеного аналізу в роботі визначено проблеми управління персоналом на промислових підприємствах та шляхи їх розв’язання.

На підставі дослідження теоретико-методологічних аспектів виникнення та розвитку теорій управління персоналом визначено чотири основні школи управління, які трактують функціонування організації і людей: школа наукового управління, школа людських відносин, системний підхід, класична школа. Аналіз шкіл управління дозволив зробити висновок про те, що кожна з цих шкіл управління має індивідуальну позицію, яка відображає особливості функціонування людини в даній організації. Незважаючи на те, що не всі теорії управління цих шкіл зустрічаються в чистому вигляді, риси кожної з них актуальні й на сьогодні. Так, наприклад, представники класичної школи управління в основу ставили безпосередньо цілі організації і за допомогою людського капіталу досягали їх. Школа «людських відносин» на перше місце ставила саме людський капітал, надаючи йому головну роль у досягненні найбільш ефективних результатів організації, при цьому враховуючи його інтереси і потреби. Значні кроки у вивченні науки управління персоналом були зроблені саме в період існування СРСР. За часів радянської економіки питанням кадрової політики приділялося досить багато уваги. Було наявним поняття розвитку персоналу, просування, побудови кар'єри, особливо на промислових підприємствах. Постійний розвиток людського капіталу, пошук нових підходів до управління є необхідними атрибутами щодо успішного функціонування підприємства, томупринципи теорії «людських відносин» набувають усе більшої актуальності в побудові та плануванні системи управління персоналом підприємства. Винагорода за працю безпосередньо впливає на здатність організації залучати, утримувати та мотивувати необхідний їй персонал. Таким чином, для розробки системи велике значення має мотиваційний чинник. Мотивація – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, визначають межі й форми діяльності та додають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей.

Автором даної роботи був проведений аналіз мотивацій професійної діяльності працівників на промисловому підприємстві ПАТ «ММК ім. Ілліча» (табл. 1). Найбільш впливовою є система депреміювання, яку можна віднести до системи дестимулювання.

Депреміювання – зменшення розмірів премій працівників або повне позбавлення премії за конкретні упущення в роботі, перелік яких встановлюється наймачем і включається до положення про преміювання. Для керівника, зацікавленого в розвитку підприємства, досягненні довгострокових цілей підприємства, ефективніше було б використовувати систему оплати праці за результатами виробничої діяльності. Плата за набуті знання ставить розмір винагороди в безпосередню залежність від придбаних персоналом професійних навичок і знань, що обумовлює стимулювання процесу постійного професійного розвитку. Використання таких методів сприяє підвищенню продуктивності праці за рахунок матеріальної зацікавленості працівника.

Таблиця 1 ‑ Аналіз впливу мотивацій професійної діяльності працівників ПАТ «ММК ім. Ілліча»̽ (за п'ятибальною шкалою), 2009 рік.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Мотив | у незначній мірі | у не великій і не малій мірі | великою мірою | у дуже великій мірі |
| 1. Соц. захищеність |  |  | 4 |  |
| 2. Прагнення до просування |  |  | 4 |  |
| 3. Прагнення уникнути критики з боку керівництва та колег |  |  | 4 |  |
| 4. Прагнення уникнути покарань |  |  | 4 |  |
| 5. Наявність великої кількості чинників депреміювання |  |  |  | 5 |

\* - представлено найбільш значимі види мотивацій

**У другому розділі «Дослідження системи управління персоналом промислових підприємств України»** проаналізовано основні показники трудової діяльності персоналу на промислових підприємствах, досліджено інструменти й технології управління персоналом підприємств України та здійснено аналіз чинників впливу на управління персоналом підприємства.

Визначення особливостей управління персоналом на підприємствах металургійної галузі на основі результатів аналізу показників трудової діяльності та дослідження причинно-наслідкових зв'язків руху персоналу дозволило визначити роль людського капіталу як основної складової інноваційного розвитку підприємства за рахунок розвитку персоналу і стратегічного партнерства з навчальними закладами.

На сьогодні отримання освіти не є гарантією працевлаштування. Це свідчить про порушення балансу між попитом і пропозицією на ринку праці та недостатньо розвинені двосторонні зв'язки між підприємствами та ВНЗ. Автором проаналізовано відсоток безробітних через незайнятість в Україні за 2009-2013 рр., що свідчить про щорічне збільшення кількості безробітного населення у зв’язку з не працевлаштуванням після закінчення загальноосвітніх і вищих навчальних закладів І-ІV рівнів акредитації. У роботі на базі статистичних даних було зроблено аналіз попиту на робочу силу за видами економічної діяльності для виявлення категорії найбільш затребуваних фахівців. Наведені в таблиці 2 дані свідчать про те, що протягом п’яти років найбільший попит на робочу силу спостерігається в промисловості, незважаючи на те, що з кожним роком він незначно зменшується. Це може бути пов’язано з розвитком інших видів економічної діяльності (будівництво, торгівля). Також на високому рівні тримається рівень попиту на робочу силу в сфері торгівлі, будівництва та освіти. У 2013 р., порівняно з 2012 р., збільшився попит на робочу силу в сфері освіти. Український промисловий сектор відчуває серйозну нестачу кваліфікованих трудових ресурсів, оскільки поточна система освіти не відповідає потребам сучасних підприємств. Крім того, в Україні значно знизилася престижність робітничих професій серед молоді.

Таблиця 2 ‑ Аналіз попиту на робочу силу за видами економічної діяльності в Україні за період 2009-2013 рр.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид економічної діяльності | 2009 р.,  тис. осіб | 2010 р., тис. осіб | 2011 р., тис. осіб | 2012 р., тис. осіб | 2013 р., тис. осіб |
| Сільське господарство, мисливство, лісове господарство | 2,2 | 2,7 | 2,9 | 2,5 | 2,3 |
| Промисловість | 14,7 | 17,2 | 16,6 | 13,8 | 11,5 |
| Будівництво | 3,2 | 3,8 | 3,5 | 2,2 | 2,5 |
| Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку | 7,7 | 8,4 | 7,1 | 5,2 | 6,2 |
| Діяльність готелів та ресторанів | 0,6 | 0,9 | 1,1 | 0,8 | 1,3 |
| Діяльність транспорту та зв’язку | 4,9 | 5,0 | 5,0 | 4,4 | 4,1 |
| Фінансова діяльність | 3,6 | 1,5 | 0,9 | 0,6 | 0,7 |
| Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям | 7,6 | 5,9 | 4,8 | 3,5 | 0,7 |
| Державне управління | 11,2 | 8,4 | 7,7 | 7,6 | 7,2 |
| Освіта | 1,5 | 1,6 | 2,1 | 1,9 | 2,1 |
| Охорона здоров’я та надання соціальної допомоги | 6,2 | 6,3 | 5,9 | 4,7 | 4,5 |
| Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту | 2,4 | 2,2 | 1,7 | 1,4 | 1,0 |
| Усього | 65,8 | 63,9 | 59,3 | 48,6 | 44,1 |

Періодичний аналіз попиту на фахівців у різних галузях промисловості може служити орієнтиром у виборі стратегії співпраці підприємств з навчальними закладами та вибором оптимальної кадрової концепції в управлінні підприємством.

Підприємства металургійної галузі мають особливу специфіку управління персоналом завдяки їх великим масштабам. У зв'язку з цим керівництву необхідно постійно відстежувати динаміку руху робочої сили та інших показників трудової діяльності.

Аналіз динаміки руху показав помітне зростання звільнень на двох металургійних підприємствах – ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» та ПАТ «ММК ім. Ілліча, що свідчить про таке: антикризова політика обох підприємств спрямована головним чином на скорочення персоналу, що є негативним моментом кадрової політики на підприємстві в цілому. Запропонований автором порівняльний аналіз трудових показників двох металургійних підприємств, які входять до одного холдингу, показав істотнівідмінності в кадровій політиці кожного з них і дозволив виявити підприємства-лідери.

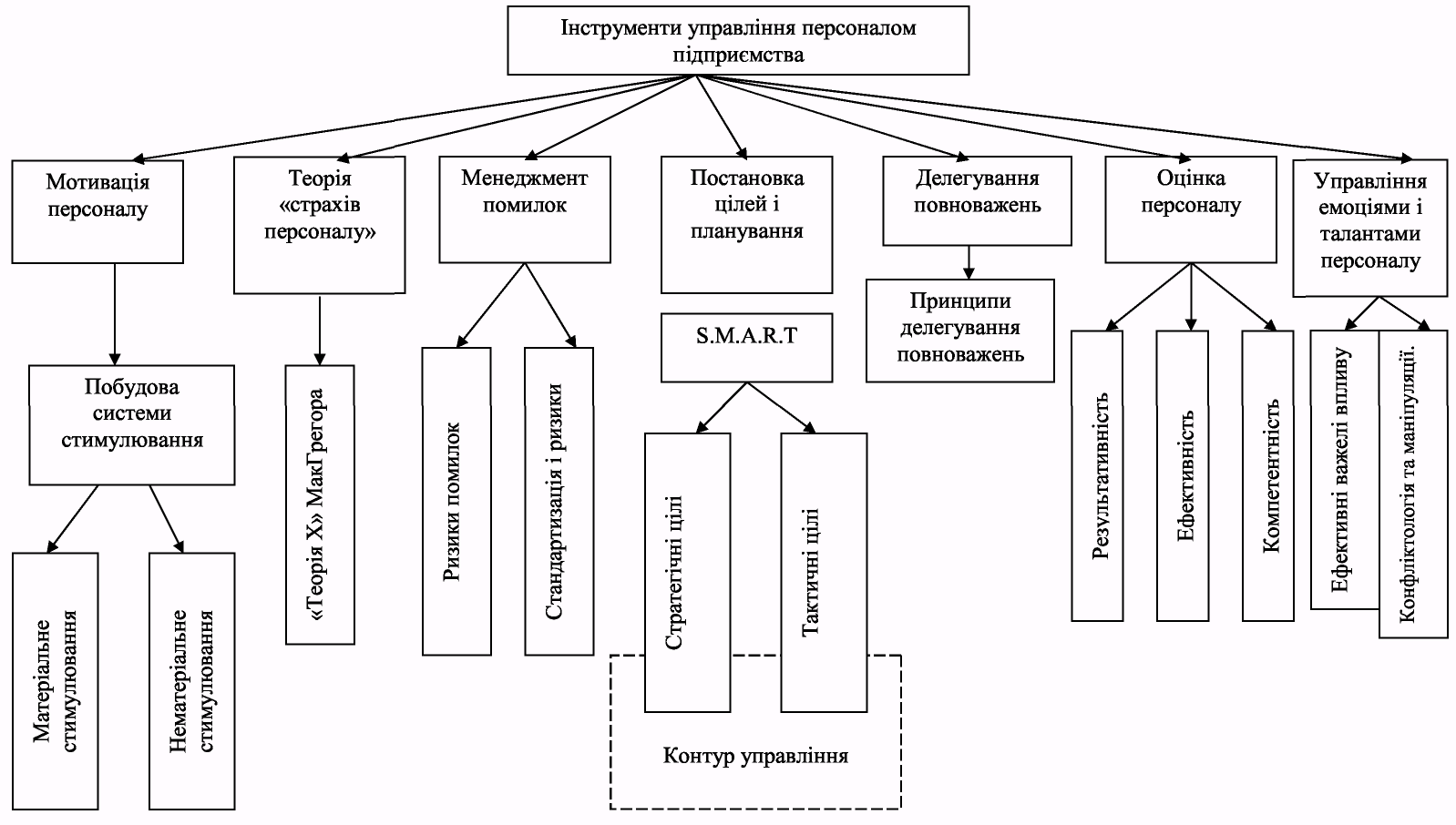


Рисунок 1 ‑ Інструменти управління персоналом на сучасних підприємствах

Одним із пріоритетних напрямків соціального партнерства на великих металургійних підприємствах є реалізація проектів «Школа ‑ ВНЗ ‑ Комбінат» та «Іллічівська перспектива». Наприклад, металургійний комбінат «Азовсталь» Групи Метінвест зміцнює співробітництво з вищою школою; сьогодні в доменному, товстолистовому, рейкобалковому цехах, технологічному управлінні та інших підрозділах підприємства переддипломну практику проходять 144 студенти ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» (далі ДВНЗ «ПДТУ»). Комбінат «Азовсталь» протягом багатьох років виступає базою практики для студентів українських технічних вишів. У 2013 р. практику пройшли 425 старшокурсників, з яких 364 ‑ студенти ДВНЗ «ПДТУ». Реалізація цих проектів привела до підвищення кваліфікації трудового потенціалу майбутніх працівників підприємства, а також показала наявність зворотного зв'язку між підприємствами та навчальними закладами міста, що є одним із показників інноваційного розвитку.

Керівники – це відповідальна ланка господарського ланцюга, за допомогою якої відбуваються зміни, яких потребує економіка країни. Вибір найбільш оптимальних з усіх наявних інструментів і технологій управління залежить від типу організації, її структури та від реальної ситуації, що склалася в організації. Автором був проведений аналіз використання деяких із цих інструментів управління персоналом на прикладі великих підприємств металургійної галузі (рис. 1).

Для ефективного управління трудовими ресурсами застосовується сім найдієвіших інструментів управління персоналом: мотивація персоналу, теорія «страхів» персоналу, менеджмент «помилок», постановка цілей і планування, делегування повноважень, оцінка персоналу, управління емоціями й талантами персоналу. Так, наприклад, теорія «страхів», делегування повноважень характерні більше для кадрової політики великих підприємств, а управління талантами – для середніх і дрібних.

Інструмент «управління талантами» прив'язаний до великої кількості учасників вищих і середніх ешелонів управління. «Мотивація персоналу» і «Оцінка персоналу» є універсальними й найбільш необхідними інструментами для управління персоналом на підприємствах усіх масштабів і використовуються ними давно. На прикладі великого металургійного холдингу було проведено аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на управління персоналом (рис. 2).

У роботі визначено, що з групи внутрішніх чинників найбільш впливовими є два: структура холдингу і персонал його підприємств. До основних зовнішніх чинників прямого впливу відносяться конкуренти, постачальники і покупці, а до непрямого впливу – державне регулювання, яке впливає на інші сфери діяльності: систему освіти та культури, а також розвиток науки і техніки.

Аналіз усіх чинників впливу на систему управління персоналу дозволяє зробити висновок про те, що для успішного вирішення стратегічних завдань ефективного управління персоналом підприємства головним є визначення впливу всіх чинників на показники оцінки ефективності праці, своєчасне й повне використання резервів зростання та удосконалення на базі цієї науково обґрунтованої системи аналізу й планування продуктивності праці та оцінки ефективності управління різними категоріями персоналу підприємства.





****

****



































‑



****

****

****

****

****

Рисунок 2 – Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ на управління персоналом холдингу

**У третьому розділі** **«Формування ефективної концепції управління персоналом промислових підприємств у нестабільних умовах»** було удосконалено концепцію управління персоналом промислового підприємства в нестабільних умовах, охарактеризовано головні інноваційні складові концепції управління персоналом. Розроблено рекомендації щодо впровадження концепції управління персоналом промислового підприємства.

Більшість фахівців формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи її відмінності за критеріями оцінки ефективності. Управління персоналом організації – цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом. Сучасні умови потребують наявності зваженої концепції організації та управління персоналом на промислових підприємствах.































































****

 

 

 

 

 

 



Рисунок 3 – Концепція управління персоналом на промисловому підприємстві

* запропоновано автором

Концепція управління персоналом (рис. 3)– це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Вона включає: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом. Важливу роль у побудові концепції відіграють стратегія управління та організаційна стратегія.

Особливості менеджменту персоналу, орієнтованого на стратегію, визначені в Мічиганській (С. Фомбрун) та Гарвардській (М. Бир) концепціях стратегічного менеджменту людських ресурсів. Обидві концепції мають чітко злагоджену структуру, але орієнтовані на різні стратегії. Так, Мічиганська концепція виходить й орієнтується здебільшого на організаційну стратегію підприємства, при цьому приділяючи незначну увагу цінностям і потребам персоналу. Гарвардська концепція найбільш пристосована під сучасні умови українського ринку, оскільки велике значення приділяється кадровій стратегії, в основу якої покладені інтереси та цінності працівників.

Чітке визначення і розуміння керівництвом підприємства змісту поняття «кадрова концепція», її структури, взаємозалежних елементів і функціональних обов’язків є першим кроком до розробки ефективної концепції управління персоналом великого металургійного підприємства, орієнтованого на довгострокову перспективу, яке підвищує рівень свого трудового й інтелектуального потенціалу.

На основі аналізу досвіду розвинених країн автором були систематизовані засоби управління персоналом. Так, досвід управління персоналом на російських підприємствах свідчить про широке поширення кадрового аутсорсингу та аутстафінгу. Українські підприємства також пішли шляхом розвинених країн і почали застосовувати ці напрямки як основні засоби скорочення витрат у кризовий та посткризовий періоди. Передаються на аутсорсинг в основному другорядні та ремонтні служби, які раніше були у складі підприємств. Так, на прикладі ПАТ «ММК ім. Ілліча», це служби громадського харчування, бази відпочинку та пансіонати; на прикладі ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» – це служби безпеки, цехи громадського харчування технологічної диспетчеризації і ремонтні цехи.

Спробу об’єктивного визначення ефективності використання аутстафінгу автором зроблено за допомогою SWOT-аналізу аутстафінгових послуг на промислових підприємствах України.

Одержані результати SWOT-аналізу аутстафінгових послуг свідчать про те, що сильні характеристики значно переважають. Однією з проблем може бути складність взаємовідносин керівництва з працівником. Вищенаведена проблема може бути розв’язана за допомогою правильного підходу до нових працівників, складання певної мотиваційної програми, застосування методів навчання на початковому етапі та закріплення наставника за працівником для знайомства з основним укладом життя колективу та роботи відділу.

Залежність працівника від аутстафера може бути вирішена за допомогою чіткого обговорення договору, регламентованого чинним законодавством України, а невеликий досвід застосування аутстафінгу на вітчизняних підприємствах – глибоким вивченням досвіду розвинених країн та цільовим стажуванням окремих спеціалістів підприємства. Важливим чинником у регулюванні відносин між замовником та аутстафером, аутстафером та працівником є законодавчі акти. Так, закон про зайнятість населення, в якому розділ VI «Послуги з посередництва у працевлаштуванні» регулює застосування аутстафінгу (ст. 39).

Аналіз підходів до управління персоналом в Україні дозволив визначити, що не існує єдиної формули для підрахунку ефективності аутстафінгових послуг. Автором роботи було запропоновано методику розрахунку ефективності аутстафінгових послуг, в якій використано формулу російського економіста Р. Мансурова, що розрахував ефект від використання аутстафінгових послуг на прикладі робітників промислового підприємства. У дисертаційній роботі ця формула була застосована для розрахунку ефективності праці робітників бухгалтерії як специфічного відділу промислового підприємства. Оцінити ефект від застосування аутстафінгу пропонується за формулою (1):

*Sеф = (Sфоп + Sоп + Sпо) – (Sаут + Sзбфоп),* де (1)

*Sеф –* ефект від аутстафінгу, тис. грн.; *Sфоп –* фонд оплати праці, тис. грн.; *Sоп ‑* витрати на охорону праці, тис. грн.; *Sпо* ‑ підвищення оперативності та ефективності бухгалтерської праці, тис. грн.;

*Sаут –* вартість послуг аутстафінгу, тис. грн.; *Sзбфоп –* збільшення ФОП працівників, тис. грн..

Таблиця 3 ‑ Обґрунтування ефективності впровадження аутстафінгових послуг на прикладі бухгалтерського відділу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Показники | Значення, тис. грн. |
| 1. | Середня заробітна плата працівників відділу *(СЗП)* | 3057,68 |
| 2. | Фонд оплати праці відділу *(ФОП)* та єдиний соціальний податок *(ЄСП)* (37,8%) | 1213,48 |
| 3. | Середня заробітна плата інженерів у відділі () | 2901,00 |
| 4. | Збільшення ФОП працівників, які залишилися в штаті | 33,07 |
| 5. | Ефект від аутстафінгу | 827,91 |

У таблиці 3 наведені результати розрахунку ефекту від аутстафінгу. За основу було прийнято бухгалтерський відділ, кількість персоналу якого становить 135 осіб, із яких 3 не враховуються: начальник відділу, заступник начальника відділу та провідний інженер, яких не переведено за контрактом аутстафінгу. З оцінки керівника підрозділу: за контрактом аутстафінгу виведені за штат 24 особи – середньостатистичні працівники, з яких 16 осіб – інженери першої категорії, 8 – інженери другої категорії. З даного розрахунку видно, що використання аутстафінгових послуг дозволило отримати економічний ефект у розмірі 827,91 тис.грн./рік.

Метод розрахунку аутстафінгових послуг функціонального відділу підприємства був запропонований автором на ТОВ «Азовмашпром» з метою оптимізації витрат. Доведено, що впровадження наведеної методики дозволить значно скоротити витрати підприємства на утримання працівників, а також перерозподілити податкову та юридичну відповідальність на компанію-координатора.

**ВИСНОВКИ**

У результаті проведеного дослідження вирішено важливе наукове завдання з удосконалення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах на основі комплексного та системного підходів. Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки:

1. Аналіз основних мотивацій професійної діяльності працівників великого металургійного підприємства дав можливість установити, що на вітчизняних підприємствах переважає застосування системного дестимулювання у вигляді депреміювання, яке негативно позначається на діяльності підприємства, орієнтованого на довгострокову перспективу. Цей висновок аргументовано результатами дослідження на прикладі металургійного підприємства ПАТ «ММК ім. Ілліча».

2. На основі системного підходу в дисертації автором проаналізовано інструменти й технології управління персоналом, які існують у вітчизняній практиці, що дозволяє забезпечити ефективність кадрової політики підприємства за рахунок суттєвого розширення кожного з елементів відповідно до сучасних вимог ринку. У ході дослідження визначено сім головних інструментів управління персоналом: мотивація персоналу, теорія «страхів», менеджмент «помилок», постановка цілей і планування, делегування повноважень, оцінка персоналу та управління емоціями й талантами персоналу.

Автором запропоновано схему взаємозв'язку основних інструментів і технологій управління персоналом на промисловому підприємстві та зроблено аналіз впровадження кожного з інструментів, що дозволило визначити його роль і важливість для діяльності промислового підприємства. Аналіз показав, що такі інструменти, як теорія «страхів» і делегування повноважень характерні для кадрової політики великих підприємств, а мотивація персоналу та оцінка персоналу є універсальними і найбільш необхідними інструментами на підприємствах усіх масштабів.

3. У дисертаційній роботі досліджено основні показники трудової діяльності промислових підприємств. Так, аналіз рівня заробітної плати двох металургійних підприємств показав, що на комбінаті «МК «Азовсталь» цей показник значно вищий, а це свідчить про застосування різних підходів в управлінні персоналом. Аналіз динаміки середньооблікової чисельності персоналу комбінатів виявив негативний характер цього показника і показав, що на обох підприємствах скорочення є основним напрямком оптимізації персоналу. Аналіз руху персоналу металургійних підприємств дозволив автору встановити причинно-наслідкові зв'язки між політикою управління персоналом на підприємствах у складний економічний період і звільненнями персоналу, що у свою чергу дозволило оцінити основні напрямки щодо оптимізації персоналу на сучасних підприємствах. Основним методом оптимізації персоналу на ПАТ «ММК ім. Ілліча» є використання програми масового звільнення пенсіонерів за власним бажанням, а на ПАТ «МК «АЗОВСТАЛЬ» зниження чисельності персоналу переважно обумовлене природною плинністю кадрів і передачею на аутсорсинг і аутстафінг групи підрозділів.

4. У дисертації автором запропонована схема впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на управління персоналом на прикладі холдингу, яка дозволила підкреслити роль і вплив кожного з елементів та визначити «вузькі місця» в діяльності підприємства, що впливають на збої в кадровій політиці. Аналіз показав, що з групи внутрішніх чинників найбільш впливовими є такі два: структура холдингу і персонал його підприємств. До основних зовнішніх чинників прямого впливу відносяться конкуренти, постачальники й покупці, а до непрямого – державне регулювання, яке впливає на інші сфери діяльності – систему освіти та культури, а також розвиток науки й техніки.

5. Автором зроблено спробу щодо об’єктивного визначення ефективності використання аутстафінгу за допомогою SWOT-аналізу аутстафінгових послуг на промислових підприємствах України, який свідчать про те, що сильні характеристики значно переважають. Також виявлено можливі проблеми, які виникають при застосуванні цього напрямку: залежність працівника від аутстафера, складність взаємовідносин керівництва з працівником (відсутність відчуття власного розпорядження, складності з підвищенням зацікавленості працівника майбутніми перспективами, складність адаптації та труднощі з оперативним управлінням), збільшення часу на вирішення деяких питань через подовження ланцюжка «замовник – виконавець» тощо. Виявлені проблеми компенсуються отриманням довгострокових результатів скороченням затрат підприємства й перерозподілом податкової та юридичної відповідальності на компанію-координатора, а також можуть бути розв’язані за допомогою підготовки чіткого договору, регламентованого чинним законодавством України.

6. Дослідження автором наявних концепцій управління персоналом, розроблених зарубіжними авторами, дозволило виявити основні недоліки, враховані при підготовці удосконаленої концепції. Так, обидві концепції мають чітко злагоджену структуру, але орієнтовані на різні стратегії. Мічиганська концепція виходить й орієнтується здебільшого на організаційну стратегію підприємства, при цьому приділяючи незначну увагу цінностям і потребам персоналу. Гарвардська ж стратегія найбільш пристосована під сучасні умови українського ринку, оскільки велике значення приділяється кадровій стратегії, в основу якої покладені інтереси та цінності працівників. Автором була систематизована та удосконалена концепція управління персоналом сучасного промислового підприємства шляхом уточнення ролі освітніх послуг. Також було розглянуто основні елементи кадрової концепції та представлено авторське бачення сутності кожного з них. Так, запропоновано впровадження одного з сучасних напрямків оптимізації витрат у нестабільних умовах – аутстафінгу, який успішно використовується в багатьох країнах світу.

7. Автором дисертаційної роботи запропонована методика розрахунку ефективності застосування аутстафінгу на промисловому підприємстві на прикладі виведення за штат одного з підрозділів – бухгалтерського відділу. Представлена методика дозволила розрахувати ефективність аутстафінгових послуг з урахуванням усіх витрат та значно скоротити витрати підприємства на утримання працівників, перерозподіляючи при цьому податкову та юридичну відповідальність на компанію-аутстафера.

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

***Статті в наукометричних та міжнародних виданнях***

1. Сафарова Р. В. Инновационные подходы к совершенствованию управления персоналом на промышленных предприятиях / Р. В. Сафарова // Strategii şi politici de management în economia contemporană: conferenţa ştiinţifică internaţională, 30-31 martie 2012. – Chisinău:Acad. de Studii Econ. a Moldovei.- Chіsinău: ASEM, 2012. ‑ С. 175 - 178. – (0,4 д. а.)

2. Сафарова Р. В. Реструктуризация персонала промышленных предприятий / Р. В. Сафарова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. –  Вип. 1, Т. 1. – С. 111 - 114. – (0,45д. а.) **Іndex Copernicus**

***Статті в наукових фахових виданнях***

3. Сафарова Р. В. Мотивація персоналу як інструмент сучасної кадрової політики промислових підприємств / Ф.Л. Перепадя, Р. В. Сафарова // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: «Економічні науки»: Збірник наукових праць. – Маріуполь: Приазов. держ. техн. ун-т, 2010. ‑ Вип. 20. ‑ С. 159-162. ‑ (0,44/0,22 д. а.) *Особистий внесок: проаналізовано методи мотивації персоналу сучасних промислових підприємств України.*

4. Сафарова Р. В. Антикризисное управление персоналом промышленного предприятия / Т. Г. Логутова, Р. В. Сафарова // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – 2012. ‑ № 5 (131). ‑ C. 198-203. ‑ (0,4/0,2 д. а.) *Особистий внесок: обґрунтовано необхідність використання антикризового управління персоналом на підприємствах.*

5. Сафарова Р. В. Человеческий капитал предприятия и образование / Р. В. Сафарова **//** Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. – Вип. 1, Т. 1. – С. 158-162. ‑ (0,5 д. а.)

6. Сафарова Р. В. Роль стратегического партнерства «ВУЗ – предприятие» / Т. Г. Логутова, Р. В. Сафарова // Экономика и управление: научно - практический журнал. – 2013. ‑ №1. ‑ С. 59 -62. – (0,5/0,25 д. а.). *Особистий внесок: проаналізовано* *взаємодію великих металургійних підприємств України з навчальними установами.*

***Матеріали науково-практичних конференцій***

7. Сафарова Р. В. Управление персоналом предприятия в условиях кризиса / Р. В. Сафарова // Университетская наука - 2012: Международная научно-техническая конференция, г. Мариуполь, 24-27 апреля 2012 г. ‑ Мариуполь: ГВУЗ «ПГТУ», 2012. ‑ Т. ІІІ. ‑ С. 80-81. ‑ (0,13 д. а.)

8. Сафарова Р. В. Управление персоналом промышленных предприятий в период реструктуризации / Р. В. Сафарова // Менеджмент та маркетинг: сучасні глобальні виклики: І Міжнародна науково-теоретична конференція молодих вчених і студентів, м. Донецьк, 16-17 травня 2013 р. ‑ Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний ун-т», 2013. ‑ С. 248-249. – (0,12 д. а.)

9. Сафарова Р. В. Основные тенденции кадровой политики на промышленных предприятиях / Р. В. Сафарова // Інновації і трансфер технологій: від ідеї до прибутку: ІІІ Міжнародна науково - практична конференція, м. Дніпропетровськ, 4 - 6 квітня 2012 р. ‑ Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. ‑ С. 103-105. – (0,2 д. а.)

10. Сафарова Р. В. Роль человеческого капитала в инновационной деятельности промышленного предприятия / Р. В. Сафарова // Стратегічні вектори розвитку національної економіки в умовах протидії викликам глобалізації: Всеукраїнська науково-практична конференція викладачів та студентів, м. Сімферополь, 22-23 березня 2012 р. – Сімферополь: КЕІ ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», 2012. ‑ С. 235-237. ‑ (0,12 д. а.)

11. Сафарова Р. В. Аспекти мотивації персоналу у кадровій політиці промислових підприємств / Р. В. Сафарова // Проблеми і перспективи працевлаштування випускників Вищих навчальних закладів: сьома Міжнародна науково-практична конференція, м. Донецьк, 15 листопада 2012 р. ‑ Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. ‑ С. 283-285. ‑ (0,12 д. а.)

12. Сафарова Р. В. Эффективное взаимодействие «ВУЗ - предприятие» / Р. В. Сафарова // Потенціал підприємництва в парадигмі сталого розвитку регіонів України: науково-практична конференція, м. Одеса, 11-12 жовтня 2012 р. ‑ Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2012. ‑ С. 45-46. ‑ (0,12 д. а.)

**АННОТАЦИЯ**

**Сафарова Р.В. Повышение эффективности управления персоналом на промышленных предприятиях.- Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – ГВУЗ «Приазовский государственный технический университет» Министерства образования и науки Украины, Мариуполь, 2014.

В диссертационной работе обоснованы теоретические положения и предложены научно-методические подходы к эффективному управлению персоналом на промышленных предприятиях. На основании анализа опыта развитых стран были систематизированы способы управления персоналом и определены основные различия в управлении персоналом украинских предприятий. Проведен анализ мотиваций профессиональной деятельности работников промышленного предприятия и предложены методы внедрения системы оплаты труда по результатам производственной деятельности на основе грейдов.

Определение особенностей управления персоналом на предприятиях металлургической отрасли на основе результатов анализа показателей трудовой деятельности и исследования причинно-следственных связей движения персонала позволило определить роль человеческого капитала как основной составляющей инновационного развития предприятия за счет развития персонала и стратегического партнерства с учебными заведениями.

Автором систематизирована и усовершенствована концепция управления персоналом современного промышленного предприятия путем уточнения роли образовательных услуг, рассмотрены основные элементы кадровой концепции и представлено авторское видение сущности каждого из них.

С целью повышения эффективности концепции управления персоналом предложено внедрение одного из современных направлений оптимизации расходов в нестабильных условиях – аутстафинга, который успешно используется во многих странах мира.

Усовершенствованный концептуально-методологический поход к повышению эффективности управления персоналом на промышленных предприятиях позволил выявить наиболее актуальные методы управления персоналом в современных условиях путем изучения его инструментов и расчетным путем позволил получить подтверждение эффективности внедрения одного из них.

В ходе проведения апробации полученных результатов автором предложен расчет эффективности внедрения аутстафинговых услуг на промышленных предприятиях, с помощью которого возможно сокращение затрат предприятия и получение положительных долгосрочных результатов. С целью адаптации и обоснования необходимости рассмотрения данного метода предложено объективное определение эффективности использования аутстафинга с помощью SWOT-анализа аутстафинговых услуг на промышленных предприятиях Украины.

*Ключевые слова:* управление персоналом, аутстафинговые услуги, концептуально-методологический подход, обоснование эффективности, инструменты управления, факторы влияния.

**АНОТАЦІЯ**

**Сафарова Р.В. Підвищення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах. - Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» Міністерства освіти і науки України, Маріуполь, 2014.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення та запропоновано науково-методичні підходи до ефективного управління персоналом на промислових підприємствах. На підставі аналізу досвіду розвинутих країн були систематизовані способи управління персоналом та визначені основні відмінності в управлінні персоналом українських підприємств. Удосконалений концептуально-методологічний підхід до підвищення ефективності управління персоналом на промислових підприємствах дозволив виявити найбільш актуальні методи управління персоналом у сучасних умовах шляхом вивчення його інструментів і дав можливість розрахунковим шляхом отримати підтвердження ефективності впровадження одного з них. Запропоновано розрахунок ефективності впровадження аутстафінгових послуг на промислових підприємствах, за допомогою якого стало можливим скорочення витрат підприємства та отримання позитивних довгострокових результатів. З метою адаптації та обґрунтування необхідності розгляду даного методу запропоновано об'єктивне визначення ефективності використання аутстафінгу за допомогою SWOT-аналізу аутстафінгових послуг на промислових підприємствах України.

*Ключові слова:* управління персоналом, аутстафінгові послуги, концептуально-методологічний підхід, обґрунтування ефективності, інструменти управління, чинники впливу.

**Summary**

**SAFAROVA R. Increase of efficiency of personnel management at industrial enterprises. - Manuscript**.

A thesis for a degree of candidate of economic science (Ph.D. thesis ), speciality 08.00.04.-Economics and management of an enterprise (according to types of economic activities)-Priazovskyi State technical University SHEI of Ministry of Science and Education of Ukraine, Mariupol, 2014.

The dissertation work substantiates theoretical issues and proposes some scientific and methodical approaches to efficient management of personnel at industrial enterprises. On the basis of a thorough analysis of the experience, accumulated by industrially developed countries the ways of management of personnel were systemized and the main differences in personnel management at domestic enterprises were revealed. The analysis of motivation of professional activity of workers of industrial enterprises was carried out and proposed were methods of implementation of the system of labour payment in accordance with the results of production activity, based upon grades. The improved conceptual-methodical approach to the increase of efficiency of personnel management at industrial enterprises allowed to reveal the most vital methods of management of personnel under nowadays conditions by means of investigation of its tools and made it possible to achieve a rated confirmation of an efficiency of implementation of one of them. Approbation of the results achieved allowed the author to propose the method of evaluation of the efficiency of implementation of outstaffing services at industrial enterprises, that allows to cut the enterprises expenses and achieve long-term positive results.

Keywords: human resources, outstaffing services, conceptual and methodological approach to study the effectiveness of management tools, influences.