



ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

В.о. зав. каф.

Допустити до захисту
проф. Янків М. Д.
« 29 » лютого 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

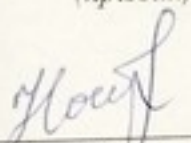
«РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У
ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
«ЕЛЕКТРОТРАНС»

студента 2 курсу, групи ММОА-22
спеціальності 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

Михайліцького Юрія Івановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник:


(підпис)

доктор економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Носов Олександр Юрійович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент:


(підпис)

Начальник відділу кадрів
ХКП «Електротранс»

(науковий ступінь, вчене звання)
Рісний Богдан Миколайович

(прізвище, ім'я, по-батькові)

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра _____ менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь підготовки _____ магістр
Галузь знань _____ 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент (менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу
проф. Янків М. Д.
«07» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТОВІ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Михайліцькому Юрію Івановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЕЛЕКТРОТРАНС»**

Керівник
роботи:

Носов Олександр Юрійович

доктор економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 17 травня 2023 року №38-2

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2024 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи

дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

рис. 1.1 – 1.5, табл. 1.1-1.4 – ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ;

рис. 2.1 – 2.12 і табл. 2.1. – 2.13 – ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

ПЕРСОНАЛОМ В ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЕЛЕКТРОТРАНС»;

рис.3.1-3.4 і табл. 3.1-3.5 - ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

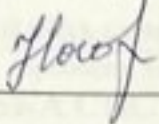
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

«РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У
ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
«ЕЛЕКТРОТРАНС»

студента Михайліцького Ю.І. групи ММОА-22
(прізвище та ініціали)

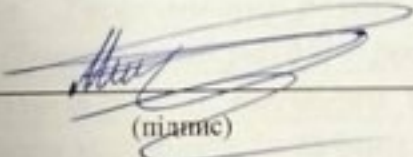
Керівник роботи  Носов О. Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

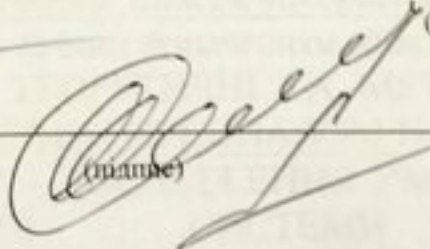
Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Рісний Б.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«04» вересня 2023 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

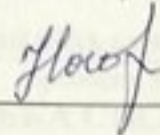
Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

на магістерську роботу

«РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У
ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
«ЕЛЕКТРОТРАНС»

студента Михайліцького Ю.І. групи ММОА-22
(прізвище та ініціали)

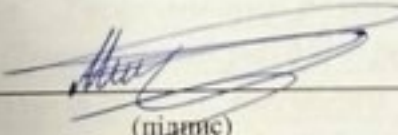
Керівник роботи  Носов О. Ю.
(підпис) (прізвище та ініціали)

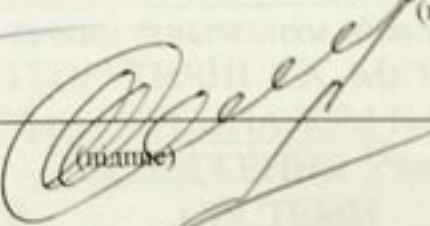
Консультанти _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент  Рісний Б.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

В.о. завідувача кафедри  Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«04» вересня 2023 року

**«РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У
ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ
«ЕЛЕКТРОТРАНС»**

Михайліцького Юрія Івановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	
1.1 Характеристика поняття системи управління персоналом як економічної категорії	
1.2 Аналіз складових системи управління персоналом.....	
1.3 Методологічні засади формування системи управління персоналом.....	
1.4 Методика дослідження управління персоналом на підприємстві.....	
Висновки до I розділу.....	
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ХМЕЛЬНИ- ЦЬКОМУ КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «ЕЛЕКТРОТРАНС».....	
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	
2.2 Аналіз фінансово-майнового стану підприємства	
2.3 Аналіз динаміки та структури персоналу ХКП «Електротранс».....	
2.4 Аналіз системи управління персоналом ХКП «Електротранс».....	
Висновки до II розділу.....	
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
3.1 Удосконалення системи атестації і навчання персоналу у Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс».....	
3.2 Застосування мотивованого механізму стимулювання праці персоналу у Хмельницькому комунальному підприємстві «Електротранс».....	

3.3 Удосконалення процесів підбору, оцінки ефективності роботи та розробки адекватної системи мотивації персоналу.....	
3.4 Впровадження світового досвіду у питаннях формування системи управління персоналом у практичній діяльності Хмельницького комунального підприємства «Електротранс».....	
Висновки до III розділу.....	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна енергетична політика розвинутих країн світу базується на розумінні вичерпності традиційних паливно-енергетичних ресурсів, необхідності збереження довкілля та запобігання глобальним змінам клімату. Саме тому у світі така велика увага приділяється питанням енергозбереження, енергоефективності та поширення використання відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Україна теж не стоїть осторонь – питання розвитку відновлюваної енергетики на сьогодні є пріоритетними, і лише держава шляхом виваженої законодавчої, гнучкої цінової, тарифної та податкової політики може забезпечити їх вирішення.

Персонал підприємства є ключовим фактором його успішного розвитку через здатність виробляти не тільки товари та послуги, але й формувати та реалізовувати нові ідеї, інновації, нематеріальні активи (гудвіли), здатних збільшувати капіталізацію бізнесу

Системи управління персоналом на підприємстві займає одне із важливих місць у досягненні поставлених цілей. На сьогодні саме кваліфіковані працівники та правильне управління ними може забезпечити стабільне зростання економічної ефективності в підприємстві та набуття відповідного статусу на ринку. Системний підхід до управління підприємством полягає в тому, щоб розглянути їх як комплекс взаємодіючих елементів, тобто системний підхід передбачає цілісний погляд на суб'єкт управління, його сутність полягає в тому, що система управління та окремі її частини розглядаються як ціле, самостійне явище, що характеризується цілями діяльності та розвитку, ресурсами, структурою, процесами і взаємозв'язками з іншими системами.

На сьогоднішній день в Україні спостерігається великий відтік кваліфікованих працівників за кордон у вигляді трудової міграції, що спричинено низькою привабливістю працевлаштування працівників на внутрішньому ринку. Все це призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів,

нестачі відповідних працівників, та до низької мотивації праці тих працівників, які залишились працювати у межах країни на її підприємствах.

В даний час до головних завдань системи управління персоналом відносять: забезпечення організації кваліфікованими кадрами; створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників; вдосконалення системи оплати праці та мотивації; підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу; надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та професійного зростання; стимулювання творчої активності; формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату; вдосконалення методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою співробітників; участь в розробці організаційної стратегії.

Вважаючи на вище обґрунтовані умови, на сьогодні розробка системи управління персоналом підприємства є надзвичайно важливим завданням. Так як від правильного підходу до ведення кадрової політики в цілому залежить як майбутнє нашого ринку праці, якщо розглядати проблематику у розрізі країни, так і майбутнє окремо взятого підприємства досліджуваного мною. А отже здатність кваліфікованих керівників, виховувати у підприємствах корпоративну культуру, яка заснована на цінностях, та створює для персоналу підприємства середовище для задоволення своїх потреб, є запорукою створення привабливості внутрішнього ринку праці, що є частково запобіганням відтоку кваліфікованого персоналу підприємства. Професійний підхід до управління персоналом підприємства дасть змогу більш ефективно використовувати наявні трудові ресурси, максимально швидко досягати поставлених на підприємстві цілей та конкурувати на ринку праці.

На сьогодні надзвичайно важливими є питання управління персоналом, як діяльності підприємства, спрямованої на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей підприємства. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління

виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Саме поєднання підходів вітчизняних вчених, які відповідно знайомі із внутрішнім ринком праці, та підходів зарубіжних вчених, які себе зарекомендували у багатьох світових підприємствах, дають змогу підійти до питання системи управління персоналом максимально комплексно.

Первинне формулювання і значущість розв'язуваної проблеми. Система управління персоналом є складовою соціального управління в підприємстві, під яким традиційно розуміється управління людьми та цілими колективами. На сучасному етапі розвитку економічних відносин проблеми управління персоналом є доволі актуальними які потребують нагального вирішення. Тому тільки за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів удосконалення процесу управління можна досягти ефективності в роботі з персоналом.

Сучасні умови ринкової економіки зумовлюють потребу в розробленні принципово нових підходів до управління персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є працівники, а за його межами – споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечує персонал.

Принципи, на яких базується система управління персоналом, потребують постійного оновлення та уточнення, оскільки ринкове середовище функціонування національних підприємств постійно змінюється.

З метою побудови високоефективної системи управління персоналом необхідно дослідити суть та значення принципів формування відповідної системи в нових умовах ринку.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблеми системи управління персоналом, як одного з найважливіших напрямів роботи підприємств, постійно привертають увагу вчених економістів. Дослідженням теми розробки системи управління персоналом займалося багато українських та закордонних вчених, ставлячи перед собою як локальні так і глобальні завдання, що потребували вирішення. Розглядаючи праці українських вчених, бачимо що значний внесок у розвиток вище згаданих досліджень зробили: Бугуцький В.С., Дмитренко М.І., Нижній В.М., Петюх М. П. та інші. Однак вітчизняні вчені у своїх працях не завжди здатні запропонувати конкурентне рішення, адже рівень розвитку даної теми у країні ще не досяг відповідного рівня науковості. Тому частково ми звертаємось до праць відомих зарубіжних вчених та практиків, які систематизували передові технології із даної тематики у свої працях. Із них Карл Юнг, Майер Бріггс, Іцхак Адізес та інші.

У зв'язку з цим, формування передових концепцій і визначень основних важелів управління людськими ресурсами підприємств доводилося враховувати міжнародний досвід, який є відповідної науково-практичної проблеми, об'єктивна необхідність подальшого поглиблення теоретичних науково-дослідні та методології, пов'язані з інструментами для управління кадровим потенціалом підприємства в умовах ринкової економіки привели до вибору пропонованого дослідження.

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні аспекти формування системи управління персоналом досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є системи управління персоналом на підприємстві.

Інформаційну базу для написання магістерської роботи склали: статистичні дані із управління статистики, законодавчі та нормативні акти, які стосувалися теми дослідження, звітні матеріали досліджуваного підприємства

2020-2022рр, праці вітчизняних та зарубіжних вчених із дослідження управління персоналом підприємств, побудови та оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Полягає в обґрунтуванні методів та шляхів підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства. Наукові результати дослідження в магістерській роботі можуть бути використані підприємствами із метою підвищення ефективності управління системою управління персоналом і є доведені до форми методичних рекомендацій.

Мета роботи та завдання. Основною метою дослідження є виявлення актуальних принципів формування системи управління персоналом на підприємствах, визначення та аналіз існуючих проблем і шляхів їх вирішення. Метою також є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в підприємстві. Практична значимість отриманих результатів полягає в розробці рекомендацій щодо покращення управління потенціалу персоналу підприємства, підвищення ефективності управління.

Основним завданням вирішення питання є: огляд та систематизація концептуальних категорій для визначення потенціалу системи управління персоналом; вивчити методичні підходи до управління кадровим потенціалом підприємства; розробити рекомендації поліпшення методології оцінки персоналу підприємства; забезпечення організаційних та економічних інструментів для підвищення його ефективності використання; розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління потенціалом підприємства.

Задля реалізації мети були поставлені наступні завдання:

- комплексне вивчення та розгляд поняття системи управління персоналом та його потенціалом;
- здійснення оцінки стану системи управління персоналом підприємства;
- розробка системи управління персоналом досліджуваного об'єкту;

- розробка науково-обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом досліджуваного об'єкту;
- вивчення ефективних зарубіжних підходів до системи управління персоналом та обґрунтування їх застосування щодо досліджуваного об'єкту.

Методи дослідження, які передбачаються застосовувати в роботі.

Методологічною основою дослідження стали загальнонаукові і спеціальні методи: аналізу, синтезу, дедукції та експертних оцінок і техніко-економічного аналізу, системного підходу та використання статистичних методів дослідження тощо. Інформаційну базу дослідження становлять: офіційні публікації і методичні матеріали Конституція України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, первинні дані про результати діяльності досліджуваного підприємства, матеріали особистих досліджень та власні розрахунки автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Характеристика поняття системи управління персоналом як економічної категорії

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Головна мета системи управління персоналом – це створити необхідну базу забезпечення кадрами, організувати ефективне їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток, а також досягти розумного ступеня динамічності персоналу.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. У загальному вигляді управління щодо будь-яких систем можна уявити як виявлення (шляхом передавання каналами прямого зв'язку командної інформації) впливу управляючої підсистеми на керовану. Звідси каналами зворотного зв'язку в управляючу підсистему надходить інформація про її стан.

Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем.

Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління [22].

Отже, основними компонентами управлінської системи є:

- суб'єкт управління, тобто джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан;
- об'єкт управління, тобто те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб'єкта;
- керівний вплив, тобто комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані;
- зворотні зв'язки, тобто інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів).

Підсистема – це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Система підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності (див. табл.1.1).

Комбінація цих підсистем унікальна для кожного підприємства і визначає його специфіку.

Основними цілями системи управління персоналом підприємства є: підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах; підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування підприємства.

Складові системи підсистеми управління персоналом*

Назва підсистеми	Характеристика підсистеми
Загального та лінійного керівництва	здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами.
Планування та маркетингу	Виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацією рекламу.
Управління підбором та обліком персоналу	Здійснює організацію відбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку нарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діло виробництво системи управління персоналом.
Управління трудовими відносинами	Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками.
Забезпечення нормальних умов праці	Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб.
Управління мотивацією поведінки персоналу	Виконує такі функції: організацію нормування та тарифікацію трудового процесу, розробка системи оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форми морального заохочення
Управління соціальним розвитком	Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорон здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацією соціального страхування. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [22, 28].

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких завдань, як: забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу; повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни,

виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва; закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу); забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування; узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності); підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [22].

Ефективність управління персоналом та найбільш повна реалізація поставлених цілей у великій мірі залежать саме від принципів та методів управління персоналом. Існує три групи основних засобів управління: прямі засоби управління, опосередковані та особлива група – засоби управління, котрі не можна включити до попередніх двох. Прямі засоби безпосереднього управління зображено в таблиці 1.2.

Другу групу засобів управління персоналом, так званих непрямих, чи опосередкованих складають: характеристика посади, тобто опис її мети, завдань, компетенцій і співвідношення з іншими посадами, вимог до працівника. З одного боку це є основою для контролю, з іншого допомога працівнику адаптуватися на даній посаді; оцінка робочого місця, котра частково здійснюється на основі характеристики посади, але тут враховуються і У загальному вигляді управління щодо будь-яких систем можна уявити як виявлення (шляхом передавання каналами прямого зв'язку командної інформації) впливу управляючої підсистеми на керовану. Звідси каналами зворотного зв'язку в управляючу підсистему надходить інформація про її стан. Крім того, ці підсистеми мають також інформаційні зв'язки з навколишнім середовищем. Управляюча та керована підсистеми, канали прямого та зворотного зв'язку, а також навколишнє середовище створюють систему управління [39].

Таблиця 1.2

Найважливіші прямі засоби безпосереднього управління*

Назва засобу	Характеристика засобу
Делегування повноважень і завдань	Передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додаткової відповідальності
Обговорення в колективі, бесіди з підлеглими, під час котрих рішень	Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між узгодженням дій та рішень працівників та керівника а й підвищення мотивації підлеглих через залучення їх до рішення управлінських керівництвом та персоналом а й створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень
Критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської правди	Підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані
Службовий нагляд і контроль за результатами праці	Мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ
Інформація та комунікація	Кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації, окрім того необхідно забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямку. Окрім того обізнаність працівника є одним з факторів його вмотивованості в своїй праці
Директиви та вказівки	Перші мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємств

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [3, 7].

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу [7].

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка

діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку, складність діяльності, і умови роботи, і т.д.; оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску. Таким чином, за допомогою оцінок і балів, можна виявити здібності та можливості робітника та необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення та підвищення. В деякій мірі така оцінка являється одним з факторів мотивації робітника.

Розглянемо класифікацію людських ресурсів за категоріями. Дамо визначення персоналу підприємства, людських ресурсів, трудового потенціалу працівника (див. рис. 1.1).

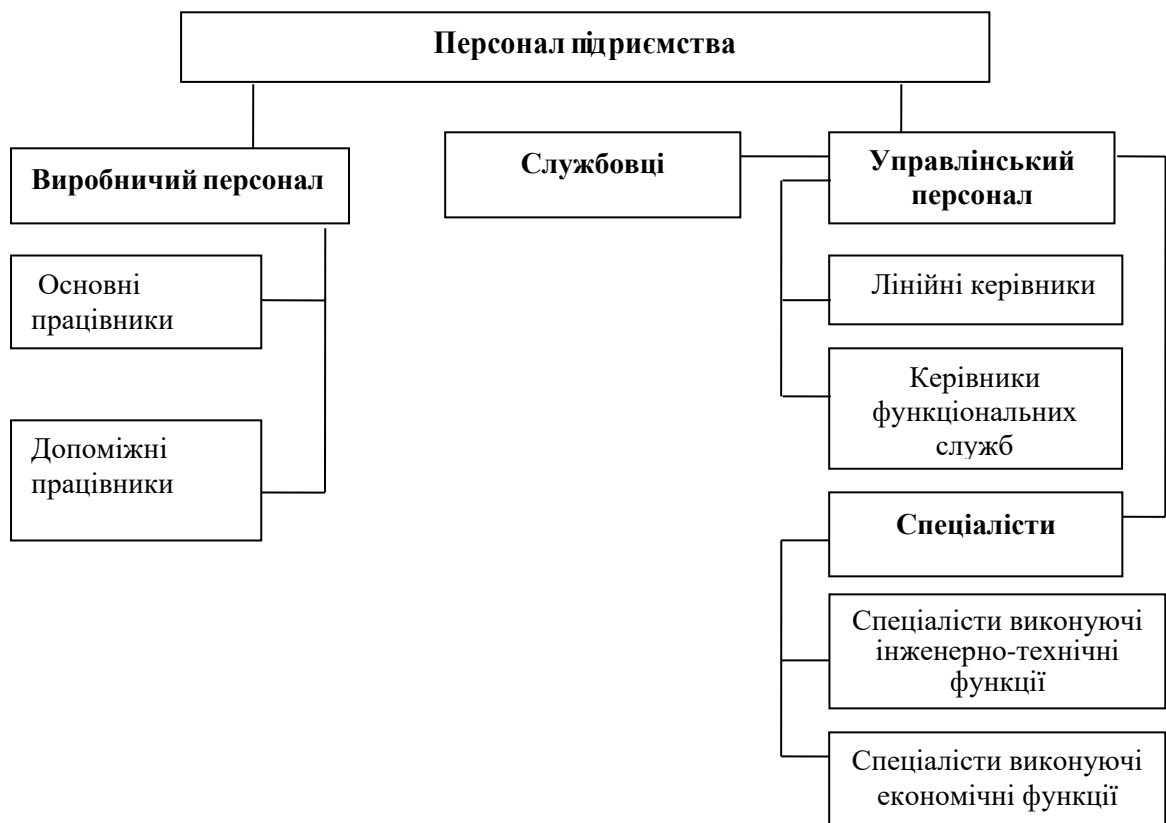


Рис. 1.1. Структура персоналу підприємства за категоріями*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [28, 39].

Персонал підприємства – це особовий його склад, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих власників і співвласників. його умовно можна поділяють на управлінський та виробничий. Управлінський персонал – частина людських ресурсів, яка виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль. Виробничий

персонал, зайнятий безпосередньо на виробництві та бере участь у здійсненні технологічного процесу.

Залежно від рівня управління керівники у підприємстві бувають: лінійні; та функціональні. Лінійні очолюють підприємство в цілому або його підрозділи. Функціональні керівники очолюють відділи, служби, бюро і т.д.

Працівники підрозділяються: за професіями; спеціальностями; кваліфікаціями (див. рис. 1.2).

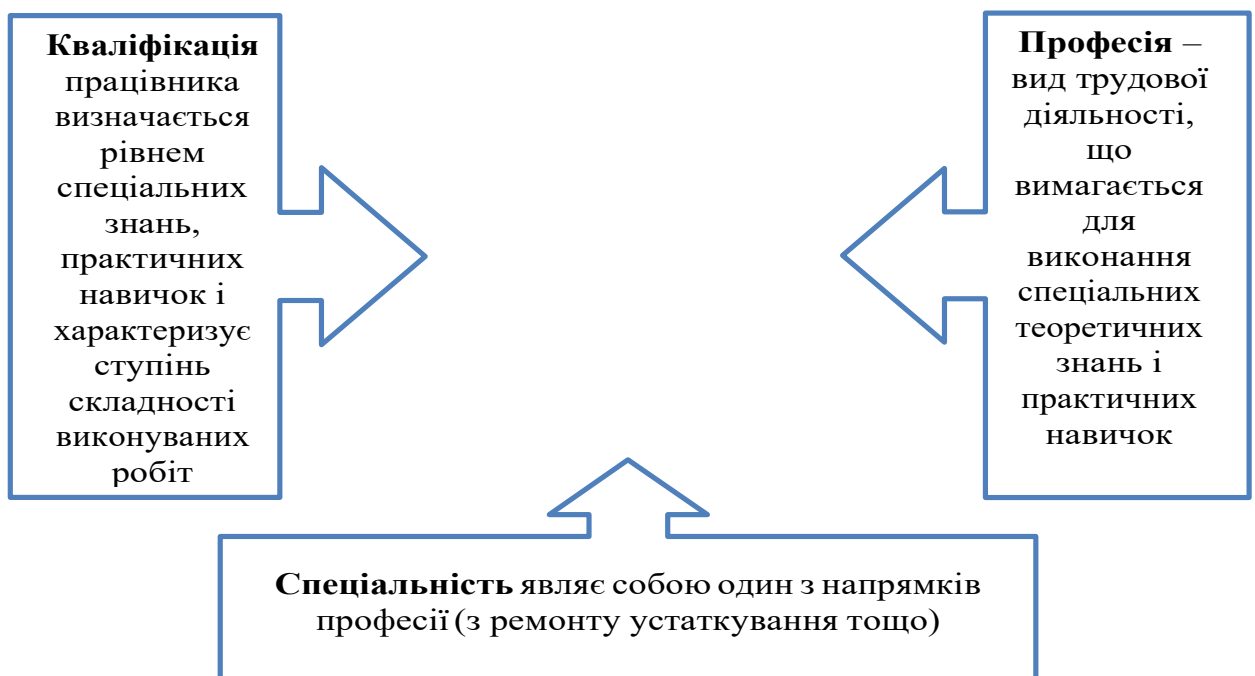


Рис. 1.2. Розподіл працівників за професіями, спеціальностями, кваліфікаціями*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [9, 7].

Як видно з даного рисунку, то кожен працівник володіє і професією, тобто тим видом діяльності, яким він займається на даний момент; і кваліфікацією, тобто, тим рівнем спеціальних знань, яких, він набув при навчанні у професійному закладі; спеціальність, тобто напрямком професії, конкретизацією роду зайнятості.

Важливо також класифікувати персонал відповідно до статусу їхньої зайнятості, а зайнятість у свою чергу також поділяється на різні види, зокрема: повна, неповна, видима, невидима, добровільна, вимушена; первинна і

вторинна; стандартна і нестандартна; постійна, тимчасова; легальна, нелегальна, нерегламентована.

За тривалістю наймання його підрозділяють: на постійних працівників; тимчасових працівників; сезонних працівників. Робота має кваліфікацію: основну; додаткову; неповну видиму зайнятість.

Для більш повної класифікації персоналу необхідно розглядати: професійну структуру; кваліфікаційну структуру; статеву-вікову структуру; структуру людських ресурсів по стажу; структуру людських ресурсів за рівнем освіти.

Успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю підприємства чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські важелі для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні, особливо в умовах ринкової трансформації економіки.

Найважливішими особливостями сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є: розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю; спільне прийняття господарських рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві; розвиток механізмів планування кар'єри для ключових працівників; комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства; створення корпоративної культури інноваційного типу.

1.2 Аналіз складових системи управління персоналом

Система управління персоналом підприємства це сукупність взаємопов'язаних елементів, в межах яких реалізуються функції з управління персоналом. Всі системи управління персоналом наділені властивостями: система управління персоналом є основою будь-якої системи управління підприємством; система управління персоналом є присутньою у всіх функціональних сферах діяльності підприємства (виробництві, маркетингу,

фінансовій сфері тощо); головні цілі з управління персоналом співпадають з основними цілями підприємства; в системі управління персоналом присутні всі основні властивості системи управління підприємством.

Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи (див. рис. 1.3).

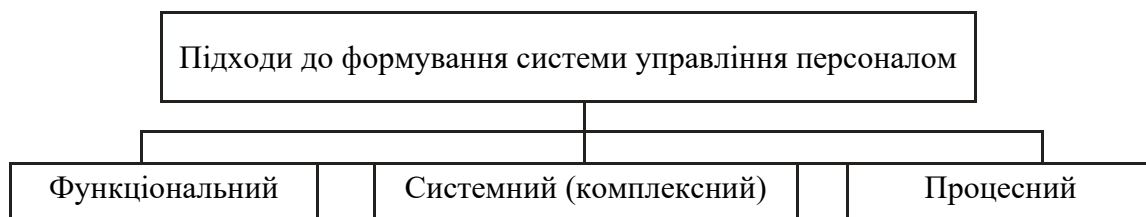


Рис. 1.3. Підходи до формування системи управління персоналом*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [9, 47].

Функціональний підхід до формування системи управління персоналом передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками.

Системний підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної. Їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом.

Кожна із виділених підсистем підприємства реалізує свою діяльність через певні цілі та відповідні їм функції (див.табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структура комплексної системи управління персоналом підприємства*

Об'єкт управління	Цілі управління	Системи управління
Працівник	Конкурентоспроможність продукції підприємства	Економічна
Індивід	Конкурентоспроможність робочої сили персоналу	Соціальна
Співробітник	Конкурентоспроможність підприємства	Організаційна

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [3, 22].

Функціонування кожної із систем здійснюється в рамках цільової, забезпечувальної, адаптуючої, функціональної підсистем (див.рис. 1.4).

Цільова підсистема є підсистемою комплексної системи управління персоналом, в якій сформульовано її тактичні та стратегічні цілі.

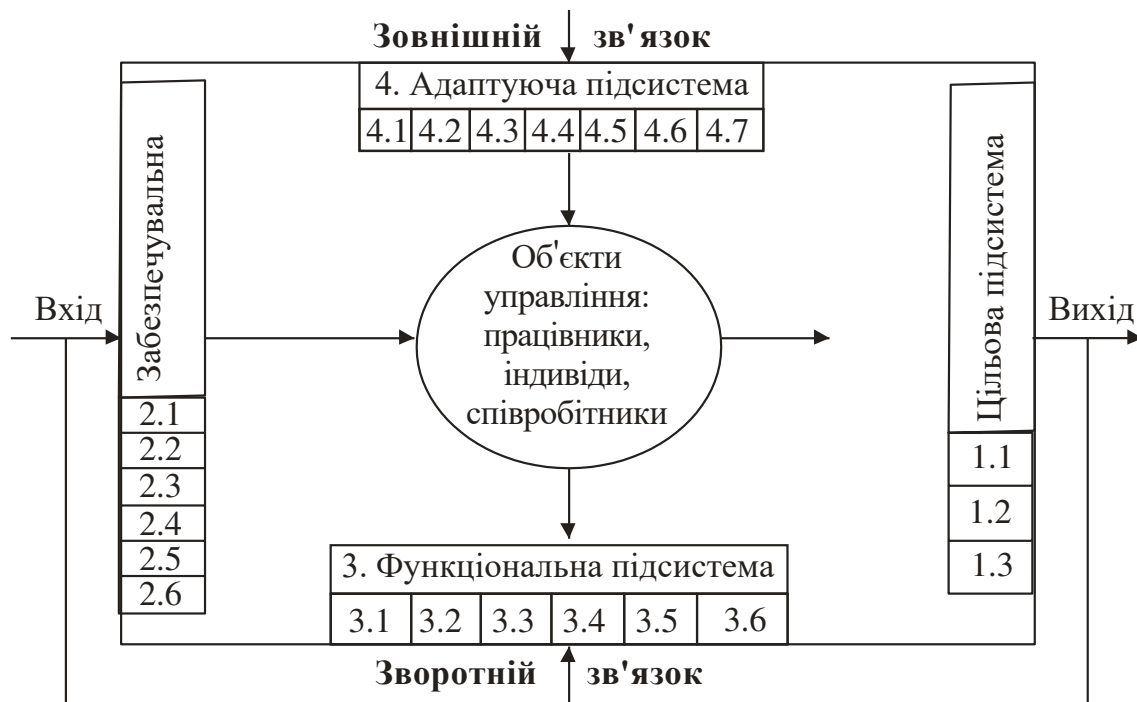


Рис. 1.4. Модель системи управління персоналом підприємства*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [7, 39].

Забезпечувальна підсистема – підсистема, в якій визначено склад, рівень якості та організаційні умови забезпечення «входу» системи всім необхідним для нормального її функціонування.

Функціональна підсистема – підсистема, в якій регламентуються вимоги до елементів процесу переробки «входу» системи в її «вихід» і організується процес управління.

Адаптуюча підсистема – підсистема, в якій процес управління регламентується та організовується відповідно вимогам, виробленим зовнішнім середовищем.

Недоліком системи управління персоналом, побудованої відповідно системному підходу, є відсутність відображення взаємозв'язку між підсистемами та порядку реалізації функцій управління.

Процесний підхід передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних циклічно повторюваних процесів.

Процес управління персоналом реалізується у вигляді циклів: розширеного та елементарного, кожен із яких включає три блоки:

- вирішальний, в якому визначаються загальні напрямки роботи та курс дій для

зміцнення та збереження конкурентноздатності підприємства за допомогою його працівників, тобто формується кадрова політика та стратегія управління персоналом з урахуванням поставлених перед підприємством завдань управління, управлінської ідеології та стратегії розвитку;

- перетворюючий, що передбачає перетворення управлінських впливів у конкретні рішення (реалізацію підбору та відбору персоналу, розстановку за робочими місцями, професійний розвиток і формування резерву на управлінські посади, мотивацію персоналу;
- інформаційно-контрольний, що слугує для накопичення та упорядкування інформації про використання персоналу. В його рамках здійснюється ділова оцінка, контроль розстановки персоналу та його аналіз.

Відносно функцій розширений цикл в основному відповідає стратегічним та тактичним завданням, елементарний цикл оперативним завданням.

Принципи управління персоналом – це фундаментальні основи управління. Найважливішими принципами управління персоналом є: системність; демократизація; індивідуалізація; інформатизація; досягнення поставлених перед організацією цілей; підбір працівників з урахуванням їх психологічної сумісності; врахування побажань співробітників при виборі форм і методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Принцип системності в роботі з персоналом припускає, що управління персоналом в підприємстві повинно: охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь склад людських ресурсів; вирішувати не одномоментні задачі, а безперервно проблеми, що виникають в діяльності робітника: від його прийняття на роботу, в період просування по службі і до останнього дня роботи в підприємстві; використовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково прийняте під впливом настрою рішення.

Принцип демократизації роботи з персоналом означає:

- демократичність методи управління і стилі керівництва;
- участь в оцінці кожного працівника колективу того підрозділу, в якому він працює;

- регулярне виявлення думки співробітників з найважливіших проблем діяльності підприємства і облік цієї думки при розробці заходів по вирішенню даних проблем;
- впровадження нововведень за згодою людських ресурсів підприємства;
- партисипативне управління, тобто залучення в процес управління організацією рядових працівників через їх участь у гуртках якості, громадських бюро економічного аналізу та ін.;
- підвищення інформованості працівників про результати та перспективи виробничо-господарської діяльності підприємства [47].

Принцип індивідуалізації роботи з персоналом реалізується:

- в індивідуальному плануванні професійного і посадового зростання працівників;
- індивідуальному підході до мотивації праці виконавців;
- персональний підбір складу працівників з урахуванням здібностей та індивідуальних особливостей особистості.

Принцип інформатизації роботи з персоналом передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для процедур збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень.

Таким чином, підсумовуючи все вище сказане, впливає, що планування, формування, перерозподіл і раціональне використання персоналу є основним змістом системи управління персоналом, яке в свою чергу базується на цілеспрямованій діяльності керівного складу підприємства, направленою на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом.

Основним завданням системи управлінні персоналом є забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу; створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду; задоволення розумних потреб персоналу;

забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця; максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

1.3 Методологічні засади формування системи управління персоналом

Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу підприємства в усіх напрямках.

Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів. Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва

Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їх комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації [39].

Для того, щоб управляти персоналом потрібно використовувати методи управління персоналом які називають способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

В теорії і практиці системи управління персоналом застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (рис. 1.5).

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми: правові норми й акти – державні Закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними



Рис. 1.5. Класифікація методів управління персоналом*

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [22, 3].

органами і є обов'язковими для виконання; інструкції, організаційні схеми, нормування:

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників [43].

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист.

Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов'язкові для виконання, не допускають волі вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. Економічним і соціально-психологічним методам присутній непрямий характер впливу, відсутня чіткість визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах волю індивідуального вибору і поведіння, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників [47].

Точно установи силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Однак у цілому дані способи управління, особливо економічні, займають ведуче місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Усі методи управління персоналом взаємозалежні і використовуються в комплексі.

Що стосується завдання системи управління персоналом, то можна виділити економічну ефективність: виробничу діяльність і вкладення в загальний успіх організації, досягнення з мінімальними витратами на персонал цілей організації – економічних результатів, стабільності, високий гнучкості й

адаптації до середовища, що змінюється, ефективність результатів діяльності, матеріальна ефективність виробничого процесу, нематеріальної ефективності виробництва. Завдання управління персоналом складається не тільки в підвищенні ефективності, але й в оптимізації їхніх взаємин на базі організаційних цілей.

Окрім базових методів управління персоналом, використовують систему методів, які наведена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Система методів управління персоналом*

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структур і штатів	Психологічно обґрунтовані норми керованості оптимальний розмір виробничих колективів Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, анкети спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника Найбільш ефективні форми професійного навчання Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг
Оцінка і розстановка кадрів	Відповідність працівника його робочому місцю Можливість подальшого співробітництва Результати трудової діяльності Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	Причини порушення дисципліни Стан соціально- психологічного клімату в колективі Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

*Джерело: авторська розробка на основі праць вчених [7, 39]

Поряд із вище переліченими методами управління персоналом важливо також розглянути функції управління персоналом, адже вони являють собою роль, яку виконує система управління персоналом по відношенню до працівників.

Функції управління персоналом являють собою основні напрямки цього роду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємств.

Можна виділити такі функції системи управління персоналом:

- планування персоналу, що включає стратегічне планування і базується на визначенні потреби в кількості і якості працівників, а також часу їхнього використання;
- планування кадрів загальноприйнято розглядати як першопохідну функцію кадрового менеджменту, адже за часом вона випереджає всі інші його функції.

Визначення способів залучення нових працівників, прибавлення персоналу, рекрутування. Забезпечення реалізації даної функції передбачає відповідь на питання: де ми можемо знайти потрібних працівників, як залучити їх до праці на даному підприємстві, скільки людей ми готові узяти ззовні, а скільки зсередини? У випадку створення нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення місця розташування підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні мається можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібні кваліфікації. До того ж ціна робочої сили в різних регіонах, особливо в різних країнах, може суттєво відрізнятись.

Маркетинг персоналу та його завдання полягає у забезпеченні попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, у першу чергу високо кваліфікованих фахівців і менеджерів.

Підбір, оцінка, добір і прийняття на роботу співробітників визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника.

Адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників, їхній розвиток перетворився в безупинний процес, що продовжується протягом усього трудового життя людини.

Планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового росту

працівника є важливим як для окремих співробітників, оскільки відповідає їх очікуванням і інтересам, так і для підприємства, тому що дозволяє повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника [22].

Мотивація персоналу спонукає працівників до сумлінної й ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається насамперед завдяки забезпеченому збігу організаційних і особистісних цілей.

Управління персоналом не зводиться до мотивації. Воно, як функція управління, покликане поєднувати, координувати, взаємопов'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. При цьому мова йде насамперед про функції, зв'язані з управлінням людьми.

Управління витратами на персонал припускає підрахунок, скільки коштує залучення, навчання, оформлення, оцінка, оплата персоналу, соціальні витрати і т.п., тобто все перебування працівника в підприємстві, а також співвіднесення витрат із прибутком, що приносить праця співробітника.

Організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і можливість, що дає йому, виявити себе в трудовій діяльності. Ця функція враховує різні чинники, що впливають на економічну і соціальну ефективність працівника: його кваліфікацію й індивідуальні якості, техніку і технологію, службове приміщення, усю роботу ситуацію [52].

Забезпечення оптимального розпорядку: складання графіків роботи, відпусток, заміни у випадку чи хвороби прогулів і т.п. Чітке виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм підприємства, заощаджувати значні засоби, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві.

Звільнення персоналу не зводиться до оголошення з ініціативи управління чи працівника і до відповідного оформленню документів вона включає різні форми пристосування чисельності працівників і їхніх використань до потреб виробництва. Це може бути ліквідація понаднормових робіт, перевід персоналу на неповний робочий день чи неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення і т.д.

Кадрове діловодство: збір, збереження й облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д. Ця технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп'ютерних систем і технологій.

Управління інформацією щодо системи управління персоналом полягає в тому, щоб вчасно одержувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і гасити непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію [53].

Оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу. Ця функція виявляється насамперед в атестації працівників, на основі якої здійснюється стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними.

Контроль за персоналом, забезпечення дисципліни й організаційного порядку. Ця функція припускає не тільки вплив на працівників з боку керівників і уповноважених посадових осіб, але і розвиток у них самоконтролю;

Управління конфліктами, мається на увазі створення в підприємстві клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також можливості швидкого вирішення конфліктів.

Правове регулювання трудових відносин системи управління персоналом базується на використанні трудового законодавства й організаційних норм, звичайно зафіксованих у статуті підприємства.

Налагодження партнерських відносин і співробітництва з профспілками, радами трудових колективів і інших організацій, що впливають на персонал [54].

Забезпечення безпеки, охорони праці і здоров'я співробітників, припускає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, зв'язаних зі станом їхнього здоров'я, наприклад, переклад на більш легку роботу чи неповний робітничий день на період остаточної трудової адаптації після хвороби.

Соціальне забезпечення співробітників, може включати соціальне страхування за віком, хворобою, інвалідності чи нещасливим випадкам,

налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічної і юридичної допомоги, транспортні й інші послуги, будівництво житла і т.д.

Забезпечення репутації підприємства, його позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю й інститутами влади [54].

Переховані функції не вичерпують усього їхнього переліку, вони часто накладаються одна на одну. Однак уже перераховані функції дають представлення про зміст системи управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності.

Отже, методи управління персоналом у спрямовані керівниками підприємств на трудову поведінку підлеглих для досягнення поставленої мети. А функції управління персоналом сприяють реалізації цілей підприємства.

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління [58].

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Для характеристики системи управління персоналом часто розглядають функції організованих систем, які забезпечують цілісність їх структури, підтримання режиму функціонування згідно із закладеною програмою. Управління в такому розумінні є атрибутом певного класу систем (під системою розуміється безліч структурно розчленованих взаємопов'язаних і

взаємодіючих елементів, які виконують певні функції і створюють деяку цілісну єдність, що володіє новими, інтегративними властивостями, котрі не зводяться до суми властивостей окремих елементів).

1.4 Методика дослідження системи управління персоналом на підприємстві

Основою наукових досліджень є методологія і загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Методологічною основою системи управління персоналом є діалектичний метод наукового пізнання загального, особливого, одиничного у саморозвитку, самопосуванні в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки.

Методологія наукового пізнання дає можливість здійснити добір конкретних способів дослідження при вивченні того чи іншого економічного явища. Зокрема, методологія наукового пізнання дійсності є вченням про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності і визначає принциповий підхід до вивчення явищ управління персоналом.

Методика визначення системи управління персоналом – це конкретні прийоми і способи виявлення впливу адміністрації на персонал для досягнення певних цілей. Методи управління різноманітні, але їх вплив на персонал підприємства в цілому і на кожного окремого працівника опосередковано мотивацією.

Основою наукових досліджень є методологія і загальні принципи проведення комплексних наукових досліджень. Методологічною основою є діалектичний метод наукового пізнання загального, особливого, одиничного у саморозвитку, самопосуванні в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях та системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки.

Стосовно до системи управління персоналом внутрішньо підприємницьке планування дає можливість обґрунтовувати планові завдання, а також

встановлювати і підтримувати необхідні пропорції в розподілі трудових ресурсів.

Нормативний метод планування дозволяє обґрунтовувати планові завдання за допомогою норм і нормативів. Причому самі поняття "норма" і "норматив" за своїм економічним змістом не ідентичні.

Статистичний метод використовують при дослідженні масових даних, які дозволяють встановити вплив тих чи інших факторів на кінцеві результати виробництва, а також отримати обґрунтовану відповідь на ряд інших важливих питань.

В ринкових умовах все більшого значення для активного розвитку окремої особи та підприємств відводиться питанням оцінки рівня використання наявних та потенційних можливостей кадрів. Найбільш гуманним вважаємо метод неформальних досліджень до оцінки працівників. Механізм виявлення та вимірювання показників результативності праці при проведенні оцінки ефективності використання потенціалу кадрів.

Висновки до I розділу

Управління персоналом являє систему взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів, направлених на реалізацію умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Основною метою керівництва кадрами є ефективне поєднання навчання персоналу, підвищення кваліфікації та розвиток мотивації для виконання робіт з більш складнішим рівнем.

Методи управління персоналом спрямовані керівниками підприємств на формування такої трудової поведінки підлеглих, яка сприятиме досягненню поставленої мети менеджера дуже швидко використовуючи при цьому функції управління персоналом для реалізації цілей організації (як тактичних, так і стратегічних). Виділяють три групи методів та близько двадцяти функцій

управління персоналом, які у раціональній взаємодії збільшують ефективність праці робітників, наштовхують їх на творчий розвиток і кар'єрний ріст.

Основними принципами побудови сучасної системи управління персоналом: ефективність відбору і розміщення працівників; справедливість оплати праці і мотивації; професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації; швидке й ефективне розв'язання особистих проблем.

Основними складовими системи управління персоналом є: аналіз та планування персоналу; відбір та планування персоналу; оцінювання персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу; мотивація персоналу.