

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»

Кафедра управління персоналом та підприємництва

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ШЛЯХИ ЙОГО
ВДОСКОНАЛЕННЯ

Виконав: студент 2 курсу,
групи ЕМЗ-23

Спеціальності 051 «Економіка»
Освітньо-професійної програми
«Управління персоналом та економіка
праці»

_____ Семен ШЕВЦОВ

Науковий керівник роботи:
к. держ. упр., доцент

_____ Олена ЛЕСНАЯ

Рецензент: доктор з наук державного
управління, професор, професор кафедри
публічного управління та підприємництва,
Національного аерокосмічного
університету ім. М.Є. Жуковського
«ХАІ»,

Заслужений діяч науки і техніки України

_____ Андрій ДЄГТЯР

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
ОРГАНІЗАЦІЇ.....	9
1.1 Наукові засади формування та розвитку системи управління персоналом організації.....	9
1.2 Властивості систем управління персоналом організації.....	17
1.3 Структурні складові системи управління персоналом організації.....	28
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ	
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	38
2.1 Проблеми формування трудового потенціалу організації.....	38
2.2 Аналіз та оцінка структури персоналу організації.....	47
2.3 Основні напрями інвестицій в персонал на підприємстві.....	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
ОРГАНІЗАЦІЇ.....	58
3.1 Шляхи удосконалення кадрового потенціалу організації.....	58
3.2 Стратегічні напрями формування та розвитку персоналу організації...	67
3.3 Відповідальність за порушення вимог охорони праці.....	78
ВИСНОВКИ.....	83
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. Умовою організації сьогоденного економічного життя в Україні є зміна кадрових вимог організації – найвирішальнішого чинника економічного успіху на рівні особистості та суспільства. У трансформованому економічному ландшафті невирішені питання в управлінні персоналом створюють значні перешкоди для становлення ринкових відносин, що призводить до специфічних деформацій у соціальному та трудовому секторах. Така ситуація вимагає комплексного вивчення загальноприйнятих підходів і концепцій.

За останні кілька років як у вітчизняній, так і в міжнародній літературі з'явилися численні ідеї щодо ролі та значення особистості в організації. Тим не менш, пошуки теоретичних і методологічних основ вдосконалення систем управління людськими ресурсами в основному залишаються поза увагою ринкових змін, що відбуваються.

Системний підхід часто згадується в науковій літературі з питань управління персоналом. Однак зазвичай це обговорюється стосовно того, як на управління персоналом впливає зовнішнє середовище, вибір конкретних функцій і функціональних підсистем, а також оцінка організаційної структури. Це означає, що наголошується лише на окремих аспектах системного підходу. Як наслідок, комплексний погляд, який ілюструє розвиток управління персоналом в організації як цілісної системи, залишається неадекватним.

Успіх впровадження нових функцій управління повністю залежить від професійних навичок управлінського персоналу та існуючої системи оцінювання. Проведення наукових досліджень у цій галузі дозволить підвищити організованість, якість та ефективність управління суб'єктами практичного застосування.

В існуючих умовах найбільш актуальною і вагомим стає необхідність вирішення теоретичних і прикладних проблем, пов'язаних, насамперед, із

системою організації управління персоналом та їх потреби в практиці господарської діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів, що розкривають структуру системи управління персоналом організації та її основоположних елементів.

Поставлена мета дослідження визначила необхідність розв'язання наступних завдань:

- дослідити теоретичну базу, визначити основні системні властивості, характеристики і принципи розвитку системи управління персоналом організації;

- з'ясувати структурні складові системи управління персоналом організації

- проаналізувати сучасний стан розвитку персоналу організації, а також проблеми та протиріччя, які виникають під час даного процесу;

- обґрунтувати стратегічні напрями формування та розвитку персоналу організації;

- запропонувати шляхи підвищення ефективності використання персоналу організації.

Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку системи управління персоналом організації, спрямованого на підвищення ефективності використання її трудового потенціалу.

Предметом дослідження – виступають соціально-економічні відносини, що виникають у процесі функціонування і розвитку системи управління персоналом організації.

Проблемам розвитку системи управління персоналом організації присвячено дуже багато досліджень. Різні аспекти цієї проблеми знайшли відображення в наукових роботах провідних вчених а саме: О. Амоші, Д. Богині, Н. Борецької, В. Гончарова, О. Грішнкової, В. Василенка, С. Калініної, Б. Клияненка, О. Новікової, Л. Шаульської, Є. Чернявської, А. Колота, Е. Лібанової, М. Пітюлича, В. Приймака, М. Семікіної, Б. Генкіна, Л.Абалкіна,

В. Петюха та інших вчених. Процес якісного вдосконалення людського капіталу відображено у роботах засновників теорії людського капіталу Т. Шульца, Г. Беккера та їх послідовників. Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання, пов'язані із підвищенням ефективності використання трудового потенціалу, що потребує формування відповідного науково-методичного забезпечення.

Теоретичною і методологічною базою дослідження послужили наукові праці класиків економічної теорії, вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі економіки праці, загальної теорії управління, інноваційного менеджменту, системного аналізу об'єкта і предмета дослідження, загальної теорії систем, теорії циклічного розвитку, наукового спостереження. В умовах трансформації соціально-трудова відносин підходи до управління персоналом розглядалися нами з урахуванням формування нових характеристик людського ресурсу і його оцінки, модифікації взаємовідносин суб'єкта і об'єкта управління.

Практичне значення одержаних результатів. Викладені в кваліфікаційній роботі положення дозволяють господарюючим суб'єктам і суб'єктам інфраструктури ринку праці визначити характер, темпи і етапи розвитку системи управління персоналом; удосконалювати механізми і технології управління ним з урахуванням інтересів і цілей організації. Теоретичні та прикладні аспекти роботи можуть бути так само використані при розробці внутрішньо організаційних документів, застосування яких сприятиме подальшому вдосконаленню різних механізмів реалізації кадрової політики.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Наукові засади формування та розвитку системи управління персоналом організації

Вирішальною вимогою для ефективної роботи будь-якої організації в сучасних умовах є використання передових технологій, інформаційних систем і відданість загальній якості продуктів і послуг. У цьому контексті найважливіша конкурентна перевага організації полягає в її людських ресурсах. Отже, наукові принципи управління персоналом та їх практичне застосування стають ключовими у сфері управління.

У вітчизняній літературі вивчення управління персоналом шляхом наукового дослідження проводиться в контексті історико-функціонального підходів. Це дає змогу визначити основи виникнення та прогресу науки менеджменту, простежити її еволюцію від теорій Ф. Тейлора до різноманітних модифікованих структур управління командою, що відрізняються за змістом та національними застосуваннями [72, с. 23]. Крім того, такий підхід розширює розуміння функцій управління персоналом та його потенціалу в сучасних умовах [3, с. 81].

Типова фаза в еволюції будь-якої наукової дисципліни передбачає дослідження теоретичних і методологічних підходів, які можуть інкапсулювати її цілісність, а також упорядковувати та узагальнювати поточні наукові та практичні відкриття та моделі розвитку. У сфері управління персоналом визначено різні методологічні підходи, зокрема історичний, структурний, функціональний, системний та ін. Акцент на будь-якому з цих підходів формує зміст і основоположні принципи залучених концепцій. Так, у теорії Ф. Тейлора переважає функціональний підхід, а в концепціях соціального партнерства – структурний. Більш сучасні теорії ґрунтуються на принципах системного підходу.

Системний підхід до управління в практиці бізнесу передбачає ретельну оцінку прийнятих рішень, вивчення всіх можливих способів їх реалізації та прогнозування результатів. По суті, він зосереджений на тому, наскільки ефективно «індивіди пристосовуються до об'єктивних умов праці» [16, с. 407].

Системний підхід часто згадується в науковій літературі з питань управління персоналом [5, с. 22]. Тим не менш, як місцеві, так і міжнародні джерела надають лише окремі аспекти та окремі частини повної картини.

Загалом, термін «система» часто використовується безладно, охоплюючи чітко різні значення її окремих компонентів, лише для того, щоб служити «всеохоплюючим» терміном, який надає більшій значущості дослідженню, що проводиться. Комплексний погляд з усіма його тонкощами та варіаціями залишається недостатньо представленим.

Методичний підхід до управління персоналом дозволяє нам розпізнавати важливі фактори, такі як включення наукового розуміння та поява міждисциплінарних проблем, зокрема в економічній, соціальній, управлінській, технічній та інших областях. Водночас, швидка еволюція процесів, обмежені ресурси, збільшення кількості взаємозв'язків між суб'єктами, а також загострення конкуренції, співпраці та стандартизації є важливими міркуваннями. Отже, міждисциплінарний характер питань управління персоналом очевидний у тому, що вони досліджуються не лише в рамках управління, але й у економіці праці, соціології праці, психології праці та трудовому праві. Кожна з цих академічних областей розглядає ті самі проблеми з різних точок зору.

Складність і міждисциплінарний аспект цього питання ґрунтується на правових принципах, оскільки управління персоналом є основною складовою організаційного менеджменту та ширшої теорії менеджменту. Крім того, оскільки суб'єктом управління є особи з соціальними та психологічними рисами, важливо включити в цей аналіз соціальні та психологічні питання.

По-третє, людина стає частиною робочої сили завдяки своїй здатності

виконувати завдання, використовуючи свою робочу силу під час робочого процесу. Тому питання економіки праці та трудових відносин відіграють вирішальну роль у сфері управління персоналом.

По-четверте, управління персоналом охоплює правові аспекти, оскільки регулювання трудових і соціальних відносин не може відбуватися без урахування правових основ, які регулюють права, обов'язки та взаємодію осіб, які беруть участь у трудовому процесі. У міру розвитку економічних і соціальних відносин у суспільстві виклики, пов'язані з управлінням персоналом, стають дедалі складнішими. У контексті глобалізації, що впливає на економічні та соціальні процеси, поряд із розмаїттям концепцій та глобального досвіду в цій сфері трансформуються принципи управління, спонукаючи до пошуку нових структур і систем.

З цього можна зробити висновок, що деталі управління персоналом впливають на доцільність застосування системного підходу. Тому ми обрали системний підхід як нашу основну методологію дослідження. Основна ідея полягає в тому, що ціле не можна просто визначити характеристиками його окремих компонентів, а також не можна звести до них. Натомість компоненти визначаються цілим і набувають свого функціонального значення лише в цьому контексті.

Системний підхід до управління спрямований на посилення та підтримку структурної та функціональної згуртованості системи при виявленні та усуненні руйнівних факторів як із внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Зрештою це дозволяє організації працювати ефективно, розвиватися та досягати своїх цілей.

До 20 століття в галузі науки і практики менеджменту домінував редуціоністський підхід. Цей метод був спрямований на розкладання властивостей цілого на характеристики його окремих компонентів. Ретельний опис цих елементів та їхніх атрибутів розглядався як комплексне представлення всієї системи. У той час такий спосіб вивчення складних сутностей не тільки вважався дійсним, але й представлявся єдиною можливістю

варіантом. Крім того, він виявився евристично корисним для вирішення різноманітних завдань.

Згодом на еволюцію управління персоналом великий вплив зробили теорії зростання продуктивності праці Ф. Тейлора та бюрократичного менеджменту М. Вебера. Ці теорії ґрунтуються на концепції розбиття виробничого процесу на окремі функції та призначення цих функцій конкретним працівникам і робочим середовищам.

Це призводить до ієрархічного принципу управління та встановлення вертикальних зв'язків у соціально-трудо́вій динаміці організації. Із запровадженням теорії гуманізації праці концепції управління персоналом еволюціонували з акцентом на соціальних факторах. У цьому контексті індивіди розглядаються не лише як економічні активи, а й як ресурси, що мають соціальні атрибути.

Сучасні погляди на управління персоналом пов'язані з гуманістичним підходом, який впливає з теорії людських відносин. Ця філософія передусім спирається на теорію людського капіталу Т. Шульца та Г. Беккера [4, с. 36], а також поняття інтелектуального капіталу [17, с. 143]. Крім того, вона тісно пов'язана з ідеєю цілісного розвитку особистості, причому численні вчені визнають, що ці теорії, ймовірно, домінуватимуть у майбутній постіндустріальній та інформаційній епохах еволюції суспільства [36, с. 14-16].

Останнім часом поняття інтелектуального капіталу зазнає значного розвитку. З'явилися нові стратегії управління персоналом, які називають командним менеджментом. Одночасно люди та команди, які володіють необхідними знаннями, розумовими процесами та організаційними навичками, збираються разом, щоб вирішити складні виклики та характерні проблеми. Ця теорія підкреслює важливість нематеріальних активів організації, які включають її цілі, цілісність, ідеологію, конкретні принципи поведінки та методи виконання. Основна цінність для організації полягає в її людських ресурсах [16, с. 27].

Цей управлінський підхід визначається декількома ключовими атрибутами:

- колективні знання та творчі здібності працівників разом із їхніми навичками вирішення проблем, лідерськими якостями та підприємницькими та управлінськими навичками;
- корпоративна культура організації, рівень мотивації та переважне ставлення персоналу до своєї роботи та організації;
- оптимальні типи поведінки в різних контекстах, включаючи стресові ситуації та командні взаємодії;
- система управління персоналом та її технології, що є невід'ємною частиною інфраструктури організації.

В суб'єктах, які реалізують принципи теорії інтелектуального капіталу, індивіди розглядаються як самодостатні системи, що розвиваються. Отже, самоорганізація, гнучкість і адаптивність систем управління персоналом розглядаються як фундаментальні принципи. Загалом, вони узгоджуються з принципами соціального управління, де соціальні та індивідуальні якості персоналу вважаються важливими.

Враховуючи попереднє обговорення, можна зробити висновок, що на еволюцію теорії управління персоналом впливають певні культурні, історичні та соціальні обставини. Ця еволюція вказує на перехід від суворо контрольованих методів управління до самоврядування та самоорганізації, відхід від вертикально структурованих систем до горизонтальних і, зрештою, саморегульованих систем. Отже, система має чотири основні характеристики, і відсутність хоча б однієї з них не дозволяє класифікувати предмет дослідження як систему:

- цілісність відноситься до ідеї, що система втілює форму єдності, а не просто сукупність її частин;
- функціональність вказує на те, що система призначена для обслуговування конкретних цілей і виконання цінних функцій;
- організація означає, що компоненти системи взаємопов'язані і

розташовані певним чином;

- якість системи означає, що кожна система має відмінні якості, які не можна просто вивести із сукупності атрибутів її окремих компонентів.

Розглядаючи управління персоналом як окрему систему, важливо встановити фундаментальні принципи, які узгоджуються із загальними принципами розвитку організації, а також підкреслити, що ця система зосереджена на унікальному ресурсі. Систему управління персоналом можна аналізувати на різних рівнях узагальнення.

1. Система управління персоналом є складним абстрактним утворенням, що характеризується унікальною структурою, механізмами функціонування, чіткими тенденціями та закономірностями розвитку.

Управління персоналом в організації характеризується сукупністю наукових знань, що стосуються даної сфери, а також теоретичних і практичних основ (методів, технологій), які демонструють свій потенціал під час практичного впровадження. Це стосується можливостей системи, її загальних цілей і напрямків, у яких вона працює.

Система управління персоналом, як багатогранна абстрактна конструкція, створюється та розвивається через методологію, теорію та концепцію.

2. Система управління персоналом функціонує як сукупність соціально-економічних процесів, пов'язаних з робочим місцем.

Застосування навичок персоналу на робочому місці є принципово соціально-економічним. Досягнення цілей організації недосягне без її персоналу, а це означає, що система управління діє об'єктивно.

Об'єктивність обумовлена встановленими наукою і підтвердженими практикою своєрідними законами, закономірностями і тенденціями розвитку використання робочої сили, взаємовідносин суб'єктів і об'єктів управління персоналом. Кожна організація бере участь у різних процесах, включаючи планування потреб у персоналі, відбір, адаптацію, розвиток та стимулювання робочої сили, а також управління переміщенням робочої сили. Ці елементи

взаємопов'язані і можуть розглядатися разом як система [45, с. 112].

До цих процесів можна застосувати функції управління, включаючи планування, організацію, координацію та контроль. Менеджерам важливо розуміти механізми розвитку системи управління персоналом, щоб вони могли створювати відповідні методи досягнення бажаного стану системи управління.

3. Система управління персоналом функціонує як утворення, призначене для виконання конкретних цілей організації.

Для стабільного функціонування організації створена спеціалізована система управління персоналом. Ця система охоплює низку організаційних, економічних і соціальних стратегій, спрямованих на сприяння сприятливому середовищу для нормального функціонування, зростання та ефективного використання потенціалу робочої сили всередині організації [62, с. 65]. Органи управління розробляють систему управління персоналом, яка відповідає унікальним обставинам організації. Різні типи систем управління персоналом можна зустріти в різних організаціях, як багато описано в спеціальній літературі.

З попереднього обговорення можна зробити висновок, що система, як конструкт суб'єкта, являє собою тип утворення, яке може виникнути в результаті узагальнення практичного досвіду в рамках управління персоналом. Це також результат аналітичних рамок і застосування наукових принципів до об'єкта, що досліджується. Одночасно система набуває нормативної якості, що вимагає дотримання конкретних і встановлених критеріїв.

Система управління персоналом, яка розглядається як абстрактна концепція, означає її головні принципи зростання та можливості. Вона більш обширна, ніж інші ідеї, охоплюючи як методології дослідження, так і процеси, пов'язані з управлінням персоналом.

Для підвищення ефективності трудового потенціалу розглядається другий рівень процесів управління персоналом. Водночас система

управління персоналом має спиратися на досягнення науки та практики, вибираючи найбільш ефективні підходи до формування, використання та розвитку персоналу.

Поняття «система управління персоналом» може бути узагальнено на різних рівнях, що сприяє визначенню об'єктів дослідження в рамках управління персоналом. Спочатку основна увага приділяється управлінню персоналом як дисципліні, що охоплює теоретичні та методологічні досягнення, а також огляд практичних застосувань в управлінні персоналом. При розгляді управління персоналом в організації як системи соціально-трудоових процесів досліджуються різні технології управління. Цей підхід розкриває взаємозв'язки між цими процесами, а також відмінні риси управління персоналом, які враховують такі фактори, як структури власності, масштаби виробництва та сектори промисловості.

При розгляді управління персоналом як створеної суб'єктом системи фокус дослідження зміщується на конкретні механізми та технології управління, що застосовуються на практиці. Пріоритет надається показникам якості системи, таким як узгодженість системи з різними цілями організації, ретельне виконання функції управління персоналом, ефективність управління окремими соціально-трудоовими процесами та ін.

Наразі питання переходу від однієї системи управління персоналом до іншої в організаціях не має як практичного, так і методологічного забезпечення, залишаючи його в основному недослідженим. Отже, хоча організації в Україні можуть мати ідеальне бачення того, що має передбачати управління персоналом, вони не мають теоретичної основи для реструктуризації застарілих систем.

На перший погляд очевидна відсталість України в її соціально-економічному розвитку зумовлює необхідність радикальних заходів, зокрема в управлінні персоналом [18, с. 88]. Однак, враховуючи унікальність управління персоналом, такі революційні зміни є не тільки недоцільними, але й нездійсненними. Лише в окремих випадках, як-от застосування

антикризового управління, можна розглядати винятки. Отже, еволюційно-хвильова теорія розвитку системи постає як найбільш придатний підхід, оскільки вона акцентує увагу на встановленні істотних умов для трансформації типу системи.

Проблема полягає в недостатній теоретико-методологічній базі розробки систем управління персоналом як предмета дослідження. Отже, українські організації часто реформують свої системи методом «проб і помилок», часто наслідуючи іноземну практику. Однак, коли ці зусилля дають негативні результати, концепція «сучасного управління персоналом» стає дискредитованою, що остаточно перешкоджає розвитку соціально-трудових відносин у ринкових рамках.

1.2 Властивості систем управління персоналом організації

Різні атрибути систем управління персоналом розглядаються як у вітчизняній, так і в міжнародній літературі. Серед ключових аспектів – структурність, ієрархічність, цілісність, адаптивність, динамічність, організованість, інформативність, наявність зв'язків і відносин [14, с. 132]. Крім того, розрізняють «характеристики» та «властивості» системи. Характеристики відносяться до якісного стану системи та параметрів, які її описують. Навпаки, властивості позначають особливості, які є істотними для диференціації системних об'єктів від тих, які не є частиною системи. З цієї точки зору можна окреслити основні властивості та характеристики систем.

Аналіз та узагальнення спеціальної літератури показує, що характеристики системи визначаються на основі її класифікації за різними категоріями, такими як простий – складний, відкритий – закритий, адаптивний – неадаптивний, матеріальний – абстрактний та ін. Коли йдеться про властивості системи, виділяють декілька ключових аспектів, включаючи її інтеграцію в середовище, існування елементів, зв'язки та відносини між

цими елементами, а також її структуру та цілісність. Тепер давайте коротко розглянемо деякі з цих згаданих властивостей системи.

1. Середовище – це місце, де працює система.

У широкій теорії систем це питання розглядається крізь призму системи «середовище-система». Відношення «середовище-система» є основою для аналізу будь-якої системи. Він окреслює зовнішні умови, в яких працює система, висвітлює її унікальні характеристики, конкретизує її цілі та функції, а також визначає фактори впливу. Взаємодія між середовищем і системою є складною і потребує більш ретельного дослідження.

Контекст навколо системи управління персоналом можна візуалізувати як сукупність систем, несистемних компонентів і зовнішніх умов. Елементи цих систем взаємодіють із системою управління персоналом і накладають на неї певні обмеження. Отже, матеріально-технічна система створює потенціал для забезпечення технічними ресурсами, матеріальними речами та умовами праці.

Обмеження у розподілі ресурсів, необхідних для функціонування та зростання системи, залежать від фінансових та економічних факторів. Характер і тип технології та обладнання, що використовуються, формуються технологічним середовищем, яке, у свою чергу, встановлює параметри розподілу праці, динаміку робочої сили та ролі працівників. Крім того, відносна незалежність різних систем призводить до протиріч, що виникають внаслідок їх взаємодії.

Зміни зовнішнього середовища призводять до появи так званих несистемних елементів. Ці несистемні елементи охоплюють, наприклад, довільні дії, які не мають прямого зв'язку з операційними цілями організації. Система управління персоналом змушена оперативно реагувати на ці події, оцінюючи як характер, так і ступінь їх впливу на функціонування та розвиток системи.

На функції і цілі системи впливає її включення в більш складні утворення вищого порядку. Як правило, функції системи управління

персоналом поділяють на основні, приватні та специфічні.

Основну роль системи управління персоналом слід розглядати як підсистему в рамках управління організацією. Ефективна робота організації та виконання бізнес-процесів залежать від виділеного кадрового ресурсу, що вимагає спеціальної системи управління персоналом для його контролю. Таким чином, функція системи управління персоналом в організації охоплює виконання основних завдань управління, таких як планування, організація, координація та контроль.

Інакше кажучи, головна роль системи управління персоналом полягає в забезпеченні того, щоб організація та її бізнес-операції мали належну якість і кількість персоналу, здатного вирішувати різні завдання. Крім того, це передбачає управлінські впливи, спрямовані на ефективне використання та розвиток трудового потенціалу кожного працівника. Специфічні функції в системі є важливими для виконання цієї головної ролі. Вони визначають сферу управління персоналом та сфери і напрямки його діяльності. Виконання цих функцій ґрунтується на динаміці соціально-трудоких відносин в організаціях. Розглядаючи різні погляди на цю тему, можна виділити кілька специфічних функцій управління персоналом: планування трудових ресурсів, відбір і оцінка персоналу, адаптація і розвиток співробітників, організація роботи, переміщення робочої сили і мотивація. Усі ці функції взаємопов'язані, і разом вони утворюють цілісну систему.

Важливо визнати, що в існуючій літературі такі аспекти, як створення кадрової політики, техніки та інструменти мотивації працівників, а також виконання як стратегічних, так і тактичних цілей організації іноді розглядаються як специфічні функції. Однак ми вважаємо, що така точка зору є дещо хибною, оскільки вона більше стосується способів вираження цих функцій на різних рівнях, а не самих функцій.

Ми вважаємо, що перспектива призначення таких завдань, як кадрове планування, організація та виконання оцінок, нагляд за прогресом кадрової діяльності в організації та ведення записів, пов'язаних з кадровими

питаннями, також є сумнівною. Є певні функції. Окрім згаданих, організація має виконувати певні ролі. Відповідно до принципу, згідно з яким «функції визначаються цілями», можна зробити висновок, що хоча цілі можуть призвести до створення функцій, вони роблять це опосередковано, створюючи нові виклики для системи. Отже, функції служать відображенням процесів, які в даний момент діють. Ціль представляє бажаний стан для досягнення, тоді як функція позначає дію, яка виконується [29, с.98].

Важливо визнати, що метою є досягнення конкретного результату, який визначає те, що має бути досягнуто. Крім того, поняття цілі не охоплює методи досягнення цих цілей, тобто воно не стосується того, які дії потрібно вжити. Поняття мети стосується не тільки всієї системи, а й окремих її компонентів. Вкрай важливо, щоб локальні цілі кожного елемента були в гармонії з головною метою системи [53, с. 77].

Виходячи з цих та інших положень, метод конкретизації, представлений у вигляді «дерева цілей», зазвичай використовується як в теорії, так і на практиці шляхом диференціації цілей на основі характеру їх взаємозв'язку (рис. 1.2).

Система повинна визначити дії, необхідні для досягнення бажаного результату на основі встановленої мети. Враховуючи існуючі тенденції розвитку економіки, системі управління персоналом необхідно розширити спектр своїх функцій.

II. Система складається з компонентів.

Компоненти системи управління персоналом складаються з елементів, які повинні, по-перше, виконувати свої ролі, взаємодіючи з іншими компонентами системи, а по-друге, сприяти загальному існуванню системи. Тому доцільно прийняти твердження, що елемент системи можна визначити як «мінімальний блок, здатний виконувати певні функції [15, с.185].

Загальна теорія систем окреслює конкретні критерії створення системних об'єктів. Це означає, що кожен елемент повинен мати таке визначення: а) його функції в системі, б) його цільове призначення, і с)

причини та методи, за допомогою яких він покращує виконання системою своїх функцій.



Рисунок 1.2 – Ієрархія цілей управління персоналом

Джерело: складено автором за даними [19]

Отже, вибір системних елементів дозволяє розбити цілі на його компоненти, а також надає цим компонентам певний фокус. Якщо вищезазначені критерії не задовольняються, це означає, що об'єкт не має системних характеристик або що системний підхід не було використано. Поняття «елемент» вказує на те, що на розбирання цілого впливають цілі дослідження та складність системи. Вивчаючи різні точки зору, ми можемо визначити кілька критеріїв, які є основою для поділу системи:

- розгляд організаційної взаємодії між різними компонентами всієї

системи. Дуже важливо визначити, які елементи взаємодіють один з одним під час роботи системи. Наприклад, у сфері управління персоналом визнаються певні елементи, які встановлюють характер взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами управління;

- вивчення формування, функціонування та зростання системи показує, що вибір різних компонентів диктує порядок дій суб'єкта щодо об'єкта. Наприклад, спочатку необхідно проаналізувати характеристики об'єкта, визначити проблеми, а потім встановити мету, сформулювати підхід до впливу тощо. Цей погляд на систему охоплює ресурси, технології, процедури та подібні елементи. Водночас систему можна розглядати як «засіб і метод вирішення проблеми» [43, с.32];

- з точки зору змісту системи, визначення елементів, які складають систему, має вирішальне значення, оскільки ці елементи визначають унікальні характеристики, які відрізняють цю систему від інших. Отже, зміст цих елементів відрізняє технічну систему від економічної, а також управління персоналом від управління виробництвом та ін.

У світлі попереднього обговорення можна зробити висновок, що кожен елемент виконує свої призначені ролі, сприяючи загальному функціонуванню системи. Крім того, складні системи виконують кілька функцій, які можуть виконуватися різними елементами. Групування цих елементів можна назвати підсистемами, кожна з яких має відмінні характеристики системи та працює в контексті ширшої структури системи.

Важливо визнати, що ідентичні елементи можуть служити частинами кількох підсистем. Тому окремі автори описують управління кадровим резервом як мотиваційну підсистему, так і елемент у підсистемах, пов'язаних з трудовими переміщеннями, добором, плануванням і розвитком персоналу. С. Дімітрієва [16, с. 52] будь-який зв'язок, утворений через спільні зв'язки, називає «ланкою ланцюга».

З наведеної інформації можна зробити висновок, що окремі елементи можуть одночасно брати участь у кількох підсистемах. Як зазначає В.

Половинко, якщо ідентифіковано елемент, який входить до складу всіх або більшості виділених підсистем, його можна віднести до системоутворюючих. Відповідно до його точки зору, основними характеристиками цих елементів є:

- вони служать «каркасом», формуючи фундамент для побудови системи;
- крім того, без їх роботи вся система не може виконувати свої функції;
- крім того, вони виконують свої особливі ролі в усіх або більшості компонентів системи;
- нарешті, вони виконують основні функції системи управління персоналом у повному обсязі.

III. Наявність зв'язків і відносин між елементами і підсистемами.

Декілька авторів зазначили, що ця властивість відображає причинно-наслідкові зв'язки, а також взаємозв'язок і взаємозалежність елементів один з одним. Відносини між компонентами системи, а також між частинами та цілим є не просто прямою функціональною залежністю; швидше, вони складаються з набагато складнішої мережі зв'язків, де причина одночасно функціонує як наслідок. Інакше кажучи, взаємозалежність між цими частинами проявляється не як лінійна послідовність причинно-наслідкових зв'язків, а як замкнуте коло, де кожен елемент у зв'язку одночасно служить умовою для іншого та, у свою чергу, зумовлюється ним [19, с. 14].

Класифікація типів зв'язку, запропонована С. Краснюковою [36, с. 186] разом із внесками інших дослідників розкриває суть і внутрішню природу цієї концепції. У цьому контексті виділяють такі категорії:

1. Зв'язок поколінь проявляється в тому, як один об'єкт служить основою для розвитку та функціонування іншого. У контексті управління персоналом ця форма спілкування розкриває певний порядок дій, необхідних для виконання функцій системи. Одночасно спостерігається ефект механізму компенсації, коли ознаки та атрибути одного елемента впливають на характеристики, структуру та функції інших елементів. Це означає, що він не тільки виробляє елемент, а й його речовину (рис. 1.4).

Наприклад, якщо якість відбору персоналу в організації є невідповідною, це передбачає потребу в подальшому навчанні, подовженні періодів трудової адаптації та ймовірність виникнення соціальних і психологічних проблем.

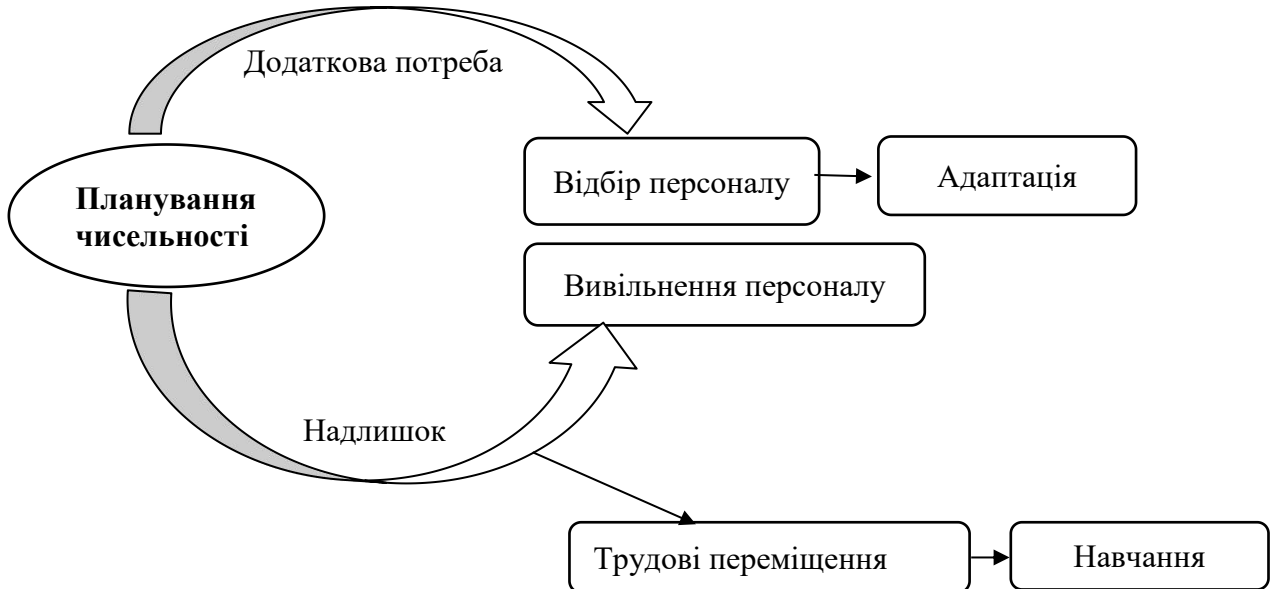


Рисунок 1.4 – Зв'язки в системі управління персоналом

Джерело: складено автором за даними [12]

2. **Взаємодійний зв'язок.** Така форма зв'язку означає, що під час взаємодії між компонентами системи відбувається синергетичний ефект, що призводить до появи в системі якостей, не властивих жодному окремому компоненту. Автори підкреслюють це як одну з характеристик і переваг системного підходу [70, с. 122].

Важливо визнати, що ефект взаємодії не завжди є корисним. Наприклад, позитивні результати виникають у зв'язках, які включають трудову кооперацію, де об'єднані зусилля та можливості окремих компонентів працюють на досягнення цілей та завдань організації. Проте взаємодія також може призвести до конфліктів [35, с. 102]. У контексті технічних систем це може проявлятися у вигляді тертя між металевими компонентами, що може спричинити несправності системи. Щоб вирішити цю проблему, необхідні спеціальні методи втручання, такі як змащення та антикорозійна обробка.

Так само система управління персоналом повинна впроваджувати спеціальні заходи для вирішення конфліктів і розбіжностей всередині команди.

Досвід показує, що підсистема відбору персоналу пропонує два варіанти. Перший варіант зосереджується на залученні кандидатів з-за меж організації, тоді як другий вирішує ту саму проблему, використовуючи внутрішні ресурси. У поєднанні з цим підсистема, відповідальна за розвиток персоналу та переміщення робочої сили, дозволяє заповнювати вакантні посади працівниками, які є частиною резервного пулу, для яких були виділені спеціальні ресурси для навчання та розвитку. Такий підхід стимулює співробітників до самовдосконалення. У цьому контексті системний підхід допомагає узгодити як процеси відбору, так і переміщення робочої сили, спрямовуючи їх на досягнення однієї з головних цілей системи управління персоналом.

3. Перетворення через зв'язок. Відповідно до літератури, те, як система виконує свої функції, може призвести до двох видів трансформацій. Перший передбачає зміни в якості та атрибутах самої системи, тоді як другий стосується змін в інших системах, з якими вона взаємодіє. Наприклад, удосконалення методології комплексної оцінки персоналу може підняти процеси відбору, трудової мотивації, навчання та переміщення робочої сили на новий якісний рівень, зрештою покращуючи управління персоналом у цілому.

4. Розвиток спілкування. Дана категорія зв'язків тягне за собою трансформацію станів, що корениться в неможливості підтримувати поточні режими роботи з різних причин [15, с. 187]. Крім того, це дозволяє саморозкрити систему.

Отже, прогресивність розвитку свідчить про те, що в міру функціонування система управління персоналом об'єктивно набуває нових характеристик. Сюди входять удосконалення методів і технологій, що використовуються для управління персоналом, накопичення досвіду, підвищення кваліфікації працівників кадрової служби, зміни цілей і завдань

організації, серед інших факторів. Численні зв'язки в системі управління персоналом зумовлюють необхідність моніторингу ступеня їх впливу на еволюцію та формування її адаптивних структур.

IV. Структура властива системі.

Основне визначення «структури» вказує на те, що вона забезпечує організований характер елементів і зв'язків у системі. Ця організація вимагає встановлення конкретних критеріїв, які служать основою для того, як компоненти системи співвідносяться один з одним у межах визначених структур.

Розуміння структури має вирішальне значення, оскільки воно дозволяє ідентифікувати системоутворюючі підсистеми, які лежать в основі всієї системи. У цьому контексті компоненти системи можна класифікувати на системоутворюючі частини, конкретизуючі частини та забезпечуючі частини.

З огляду на представлену інформацію стає очевидним, що наявність зв'язків і відносин дозволяє розпізнавати не тільки елементи, які утворюють систему, але й зв'язки між ними. Ці зв'язки є важливими та відіграють вирішальну роль у формуванні системи зв'язку, суттєво впливаючи на взаємодію та перетворення інших компонентів, а також системи в цілому. Крім того, елементи, що утворюють систему, тісно пов'язані з її цілями та функціями.

Таким чином, компоненти, які формують систему, виконують її первинні функції та через міцні зв'язки з іншими частинами впливають на ефективність функціонування системи та спрямовують її загальний розвиток.

V. Цілісність системи різна. Ця характеристика, як зазначають декілька авторів, відображає суттєву незвідність властивостей системи лише до сукупності її окремих компонентів, підкреслюючи, як кожен елемент, властивість і зв'язок залежать від своєї позиції та ролі в цілісності [58, с. 62-78].

Це призводить до кількох характеристик у системі, які можуть не бути присутніми в її окремих компонентах, і визначає унікальність об'єктів

системи. Крім того, це не просто питання додавання різних елементів; скоріше він включає взаємопов'язані компоненти, поєднання яких надає цілому цілком нових якостей [77, с. 5].

Кілька унікальних джерел припускають, що рівень цілісності може бути не зовсім абсолютним і може бути тимчасовим [36, с. 263]. Отже, щоб забезпечити ефективну роботу системи, важливо підтримувати «критичну масу» цілісності – по суті, поріг, нижче якого система існує лише як базовий набір компонентів. Для визначення поняття цілісності використовуються такі терміни, як «баланс» і «стабільність».

Здатність системи виконувати свої функції автономно без впливу зовнішніх впливів визначається рівновагою. З іншого боку, стабільність означає здатність системи повернутися до стану рівноваги. Воно охоплює здатність системи пристосовуватися до збурень і або повертатися до вихідного стану, або адаптуватися до різних робочих умов [77, с. 6].

Фундаментальні, системоутворюючі елементи забезпечують стійкість системи. Тим не менш, соціально-економічні системи відчують стійку нездатність повернутися до стану рівноваги [41, с. 35], насамперед через обмежені ресурси та взаємодію з іншими системами. Така ситуація зумовлює необхідність створення специфічних механізмів функціонування системоутворюючих елементів, які виступають неодмінними умовами переходу системи до нової якості.

З огляду на викладене, систему управління персоналом можна розглядати як комплексну структурну цілісність, що об'єктивно функціонує в організації. Різноманітні взаємопов'язані компоненти, задіяні в управлінні соціально-трудовими відносинами, створюють синергетичний ефект, спрямований на підвищення ефективності використання та розвитку кадрового потенціалу організації.

1.3 Структурні складові системи управління персоналом організації

Структуру управління персоналом можна розглядати з кількох позицій. Розглядаючи різні точки зору, можна виділити три ключові аспекти системи управління персоналом: змістовний, організаційно-інституційний та технологічно-процесуальний. Давайте коротко розглянемо кожен із них.

1. Суттєвий елемент полягає в розподілі обов'язків з управління персоналом разом із його цілями та оперативними завданнями в організації. Функціонально управління персоналом охоплює всі дії та рішення, що стосуються людських ресурсів, такі як набір, використання, професійне зростання, винагорода та звільнення, серед іншого [52, с. 65-66]. З цієї точки зору управління персоналом ілюструє необхідні дії та процеси, необхідні для ефективної роботи. Звідси впливає характеристика управління персоналом як окремої форми діяльності, що представляє собою комплексну систему зі своєю неповторною сутністю.

Організаційно-інституційний підхід розглядає управління персоналом як багатогранну діяльність із залученням різних сторін, спрямовану на підвищення ефективності діяльності працівників організації та досягнення цілей розвитку організації [22, 48, 21]. Ця перспектива підкреслює важливість розподілу функцій управління персоналом між різними учасниками процесу та забезпечення координації їхніх дій.

Інституційний підхід вирішує проблеми, пов'язані з ієрархією між різними суб'єктами управління, розподілом прав і обов'язків і делегуванням повноважень в управлінні персоналом. Цей метод дозволяє представити систему як сукупність сутностей разом із стійкими зв'язками та взаємодіями, які виникають між ними під час виконання функцій управління персоналом.

При обговоренні технологічних і процедурних елементів управління персоналом [31, с. 147], основний акцент робиться на прийомах і цілях управління. Управління персоналом визначається як сукупність методів,

процедур і програм, які організація використовує для впливу на своїх працівників з метою оптимізації їхніх трудових та інтелектуальних можливостей [42, с. 46]. Таким чином, він передбачає взаємозв'язок між об'єктом і суб'єктом, зосереджуючись на дослідженні механізмів, технологій і процедур, необхідних для виконання функцій управління персоналом.

З точки зору даного аспекту дослідження, структура системи управління персоналом охоплює опис суб'єктів і об'єктів, механізмів і інструментів, а також відносин, які складаються в процесі цієї взаємодії. Враховуючи вищезазначені позиції, стає зрозуміло, що жодна з них не охоплює повного спектру питань управління персоналом; натомість вони зосереджуються лише на частині проблем, висвітлюючи при цьому певний аспект загальної картини. Лише через їхню сукупну інтеграцію управління персоналом можна представити у всій його цілісності та комплексності.

Існуюча системна основа в управлінні персоналом унеможливорює відокремлений аналіз окремих його складових. Використовуючи принцип дедукції «від загального до конкретного», можна оцінити структуру системи управління персоналом за вищезазначеними критеріями.

Структура системи управління персоналом залежить від процесів формування, функціонування та розвитку.

Як свідчить аналіз літератури, структура системи управління персоналом складається зі стратегічних елементів, суттєвих компонентів та різноманітних блоків. Щоб прояснити зміст, ми коротко дослідимо кожен із цих аспектів.

Найважливішим аспектом управління персоналом є його стратегічний блок, який охоплює концепцію, стратегію, політику та програми. Основна мета цього блоку – підтримувати принципи функціонування та розвитку системи, одночасно вирішуючи як загальні, так і специфічні питання, пов'язані з персоналом. Концепція, що лежить в основі системи управління персоналом, спирається на певну теорію та окреслює фундаментальні принципи, які встановлюють значення та функції персоналу в діяльності

організації.

Цей розділ в основному зосереджується на стратегії управління персоналом, слугуючи мостом між теоретичними концепціями та їх практичним застосуванням. Дійсно, численні публікації, присвячені цій проблемі [52, с. 92] висвітлюють істотний взаємозв'язок між стратегією управління персоналом і стратегією організації. По суті, стратегія містить набір принципів, вказівок, сфер, методів і правил, пов'язаних з управлінням персоналом, які розраховані на тривалий термін.

Обрана стратегія здійснюється через політику управління персоналом. Ця політика відображена в різноманітних програмах та ініціативах. Програми складаються з набору узгоджених заходів у сфері управління персоналом, які мають особливе значення для організації, деталізація етапів, часових рамок, ресурсів та учасників. Організації можуть впроваджувати різноманітні програми, включаючи ініціативу розвитку персоналу та програму, спрямовану на підтримку молодих спеціалістів, серед іншого.

Змістовий блок складається з окремих методів, заходів і процедур управління персоналом. Його основна увага зосереджена на нагляді за соціальними та трудовими процесами в організації. Ці методи повинні відповідати систематичним вимогам і узгоджуватися з принципами управління, викладеними в стратегічному блоці. Крім того, вони впливають на стратегічний блок, оскільки ці принципи виводяться з узагальнення закономірностей і тенденцій, що спостерігаються в розвитку процесів усередині змістовного блоку.

Блок забезпечення призначений для створення необхідних умов функціонування системи і включає підсистеми кадрового, нормативно-методичного забезпечення, а також інформаційних і матеріально-технічних ресурсів [22, с.107-147]. Кожен ідентифікований блок у системі управління персоналом має не лише певні функції, але й взаємозв'язки в рамках визначеної структури.

II. Загальна основа системи управління персоналом.

Управління персоналом, як і управління в цілому, можна розглядати як процес взаємодії суб'єктів і об'єктів різними методами. Термін «метод» відноситься до сукупності конкретних прийомів і загальних підходів, спрямованих на вплив на персонал для досягнення конкретних результатів і раціоналізації діяльності в рамках виробничого процесу [49, с. 184]. Хоча література містить вичерпний огляд конкретних методів управління персоналом, ми зосередимося тут на пов'язаних концепціях механізму та технології більш детально.

Техніки управління персоналом виконуються як заходи, які є діями, призначеними для виконання робочих цілей організації через її персонал, пристосовані до конкретних завдань [23, с. 135]. Для цих дій використовуються різні методи. Наприклад, захід, спрямований на пошук кваліфікованих спеціалістів, може передбачати аналіз ринку праці, співпрацю з навчальними закладами тощо.

Механізм відноситься до сукупності додаткових підходів, призначених для вирішення конкретного завдання в контексті управління будь-яким процесом. Наприклад, управління кар'єрою можна охарактеризувати як «узгоджену сукупність засобів і методів, що забезпечують якісні зміни професійного потенціалу особистості та адекватні шляхи його реалізації» [49, с. 189].

Примітним аспектом механізму є поєднання різних методів разом із певним порядком їх застосування. За своєю природою механізми статичні. Динаміка виникає внаслідок залучення суб'єкта до процесу управління за допомогою механізму. Це призводить до дискусії про технології управління персоналом.

З огляду на надану інформацію можна зробити висновок, що загальна структура управління персоналом повинна охоплювати об'єкт управління, систему суб'єктів і суттєву підсистему, поділених на стратегічні, оперативні та тактичні елементи. Рисунок 1.8 наочно представляє загальну структуру управління персоналом, ефективно ілюструючи обсяг і системність предмета,

об'єкта та змісту в системі управління персоналом.

На рисунку 1.8 видно, що горизонтальний сегмент центральної сфери загальної структури системи охоплює об'єктивні процеси, пов'язані з соціально-трудовими відносинами. Ці процеси розкривають зміст і окремі сфери діяльності системи. Кожну складову структури змісту можна розглядати в кількох аспектах: а) як об'єктивний процес; б) як функція; в) як підсистема в системі управління персоналом; г) як технологія нагляду за цим процесом.

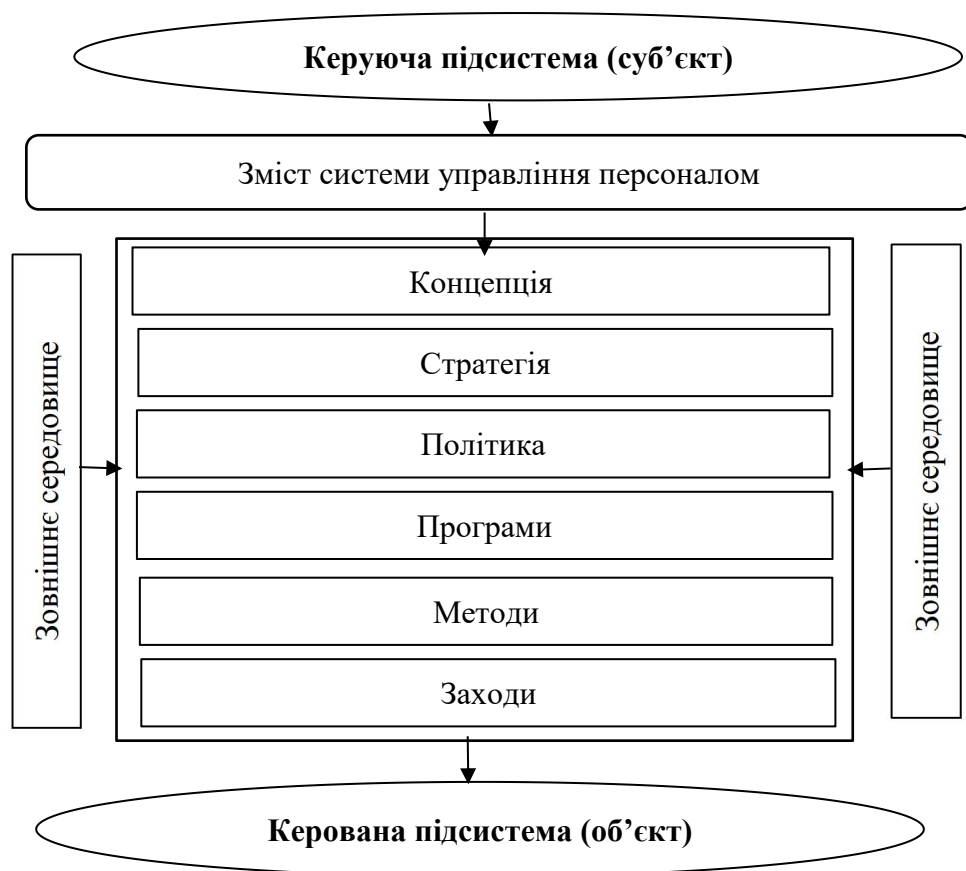


Рисунок 1.8 – Загальна структура системи управління персоналом

Джерело: складено автором за даними [12]

В основі змістової структури системи управління персоналом лежать функції-процеси, які є базовими елементами системи. Ці процеси не тільки виконують основні функції системи, але й впливають на загальну

ефективність і зростання всієї структури. У системі «управління персоналом» ключовими функціями є організація праці, оцінка персоналу та мотивація трудової діяльності, які в сукупності є основою процесу управління. Їх значення впливає з того факту, що вони взаємопов'язані з іншими функціями, оскільки вони присутні в усіх сегментах структури. Наприклад, функції, пов'язані з плануванням потреб, відбором, розвитком, переміщенням робочої сили та звільненням персоналу, неможливо ефективно виконувати без належної оцінки персоналу.

III. Значущий каркас системи управління персоналом.

Система управління персоналом має значну різноманітність взаємозалежностей у своїй основній структурі. Таким чином, якщо на етапі планування буде виявлено надлишок персоналу, необхідно запровадити підсистему випуску, орієнтовану на оптимізацію чисельності робочої сили. І навпаки, при дефіциті кадрів потрібно задіяти підсистему відбору. Оскільки відібрані співробітники інтегровані, процес адаптації має пріоритет, а потім вирішення питань, пов'язаних з винагородою та мотивацією до роботи, щоб краще розкрити весь потенціал працівників.

Ключовою характеристикою персоналу є його здатність розвиватися в робочому середовищі, де вони отримують навички та досвід. Крім того, зміни умов виробництва зумовлюють необхідність підвищення рівня знань і кваліфікації. Отже, підсистема розвитку персоналу стає інтегрованою в процес управління. Виходячи з теорій мотивації, у міру розвитку здібностей виникає постійна потреба в оновленні функцій на робочому місці, що призводить до необхідності переведення робочої сили. Теорія Маслоу про розвиток потреб підкреслює, що прагнення до визнання, поваги та самовизначення стають першочерговими, породжуючи відповідні соціальні та психологічні проблеми. Вирішити ці проблеми можна лише через спеціалізовану підсистему управління персоналом, орієнтовану на регулювання соціально-психологічних відносин.

Розглянемо окремі обрані елементи глибше, починаючи з тих, що є

системоутворюючими. Одночасно висвітливо їх значення в системі управління персоналом організації, включаючи внутрішньосистемні функції та цілі, а також найбільш стабільні відносини.

Інтеграція організації праці в систему управління персоналом має вирішальне значення, оскільки вона дає змогу системі створити необхідні умови для трудової діяльності робочої сили в організації. Ця функція вирішує різні економічні завдання, зокрема підвищення продуктивності праці, підвищення ефективності виробництва, забезпечення якості продукції, оптимізацію використання трудових і матеріальних ресурсів та ін.

Роль організації праці також відіграє значну роль у виконанні приватних функцій у системі управління персоналом. Серед інших аспектів це включає поділ і співробітництво праці, визначення повноважень і обов'язків різних учасників кооперативної роботи та встановлення правил діяльності. Фундаментальною ідеєю організації праці є робоче місце, яке відноситься до основного простору в організації, де індивід бере участь у трудовій діяльності. Це відбувається у відповідності з цілями організації, її технологічними процесами та особистими якостями людини, використовуючи необхідні інструменти та матеріали в конкретних умовах. Розташування робочих місць і їх взаємодія відображають склад і якість функцій, що виконуються в організації, що є основою для визначення як кількісних, так і якісних вимог до персоналу.

З огляду на внутрішні завдання системи управління персоналом, першочерговою роллю організації праці є встановлення як якісних, так і кількісних вимог до персоналу, які документально підтверджуються посадовими інструкціями, характеристиками діяльності, професіями та іншими нормативними документами. Основна структура системи управління персоналом також включає унікальні функції організації, які визначають специфіку управління з урахуванням різних галузей, таких як виробництво, фінанси, туризм, муніципальне управління, управління інноваціями та інвестиціями. Управління персоналом інтегровано в усі функції, оскільки

кожна невід'ємно пов'язана з суб'єктом управління. Централізоване управління персоналом – це окрема функція, яка виконується спеціалізованими відділами, тоді як децентралізоване управління персоналом передбачає діяльність керівників різних відділів, цехів, служб, лабораторій, бюро.

Деталі щодо функціонування кожного конкретного елемента стосуються характеру та змісту роботи, а також її організаційного рівня. Важливо підкреслити, що хоча організація праці не має прямого впливу на систему управління персоналом, вона робить це опосередковано через різні процеси. Таким чином, організація праці служить основою для відбору персоналу, встановлення функцій і вимог до кандидатів, які претендують на відкриті посади. Крім того, існує взаємозв'язок між підсистемою відбору персоналу та підсистемою організації праці та планування попиту на персонал. Отже, неадекватний підбір персоналу може призвести до неефективного виконання функцій, неефективного використання обладнання на робочому місці та інших проблем, що виникають через недостатні здібності працівників, що, у свою чергу, створює додатковий попит на нових наймів, зусилля з найму та професійної орієнтації.

Основна роль підсистеми відбору полягає у створенні кваліфікованої робочої сили для організації, яка відповідає потребам робочого місця. Досягнення найбільш повного виконання цієї ролі залежить від оцінки професійних якостей кандидатів. Це оцінювання, як частина процесу відбору, має унікальні характеристики та відрізняється від оцінювання, що проводиться в інших підсистемах.

Підсистема відбору використовує ряд методів управління для виконання своїх приватних функцій, включаючи аналіз ринку праці, визначення джерел для найму персоналу та переговори про умови найму, серед іншого. Викладений алгоритм оцінки складових змістової структури системи управління персоналом дозволяє визначити як зміст, так і всі істотні властивості всієї системи в рамках системного підходу.

На взаємозв'язки між окремими системами впливають не лише деталі процесів у них та їхні операційні зв'язки, але й їхня позиція в загальній структурі системи. В першу чергу цьому зв'язку сприяють елементи, що утворюють систему. Щоб проілюструвати це, розглянемо взаємодію підсистем відбору персоналу та переміщення робочої сили на конкретному прикладі.

У процесі відбору персоналу організація прагне наймати осіб, які відповідають її конкретним вимогам і вписуються в її робоче середовище. Щоб ефективніше використовувати трудовий потенціал, оцінка якості претендентів дає змогу організації планувати та створювати основу для потенційних переміщень. Це досягається різними методами, включаючи кар'єрні карти, роботу в резерві, ротацію та програми професійного розвитку.

Вакансії з'являються в результаті руху працівників всередині організації, що, у свою чергу, створює потребу у відборі. Крім того, досвід попереднього співробітника на посаді забезпечує основу для визначення основних професійних якостей і вимог до кандидатів, які претендують на відкриту посаду.

Розглядаючи наведену інформацію, можна зробити висновок, що основна основа управління персоналом функціонує як система. Ця система складається з компонентів, призначених для виконання загальних функцій управління персоналом, кожен із яких має свої окремі внутрішні функції та цілі, які взаємопов'язані.

IV. Структура системи управління персоналом, як організаційна, так і організаційна.

Важливість вивчення організаційних та інституційних рамок системи впливає з точки зору, яка розглядає управління персоналом як структуровану структуру суб'єктів, які беруть участь у виконанні функцій управління персоналом. Важливо підкреслити, що в контексті організаційно-інституційного підходу фокус дослідження зосереджений не на самій системі, а на управлінні об'єктом. У зв'язку з цим ми маємо на увазі «управління

персоналом» разом із різними його формами та адаптаціями.

Характерною рисою управління персоналом є те, що воно не може здійснюватися однією організацією. Тому важлива послідовна та постійна взаємодія між різними сторонами. Структура системи управління персоналом ілюструє створення перекриваючої області, що складається з кількох підсистем. Отже, певні аспекти управління персоналом можуть бути пов'язані з усіма або більшістю цих підсистем.

Підсумовуючи дискусію, ми можемо зробити висновок, що коли елемент з'являється у всіх або більшості вибраних підсистем, він ідентифікується як системоутворюючий елемент. Основні особливості цих елементів такі: по-перше, вони демонструють і виконують свої специфічні функції у всіх або більшості частин системи; по-друге, підсистеми та система в цілому не можуть виконувати свої ролі без їх функціонування; по-третє, вони служать «каркасом», утворюючи основу системи; по-четверте, вони в повному обсязі виконують основні функції системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Основні проблеми та протиріччя формування трудового потенціалу організації

Ефективно функціонуюча ринкова економіка повинна враховувати такі фактори, як задоволеність працівників, якість життя та корпоративна культура. В даний час вплив особистісних якостей людини на ефективність її праці не зовсім відповідає реаліям сучасної економіки. Для вирішення цього питання було б доцільно розширити цей перелік, включивши до нього поняття трудового потенціалу за визначенням О. Грішнєвої [12, с. 25]. Компоненти цієї концепції описуються:

1. Потенціал залучення до діяльності, яка приносить користь суспільству з психофізіологічної точки зору.
2. Здатність створювати інноваційні концепції, техніки та візуальні ефекти.
3. Розумність дій.
4. Доступ до знань і навичок, необхідних для виконання конкретних завдань і видів трудової діяльності.
5. Надавати на біржі праці та ін.

Елементи трудового потенціалу з урахуванням вищезазначених аспектів можна знайти в таблиці 2.1.

Індикатори можуть визначати не лише окремих працівників, але й різні робочі групи та організаційні цілі. Інноваційні методи оцінки ефективності трудової діяльності значно розширюють сферу управління персоналом, зокрема зі стратегічної точки зору. Отже, стратегічне управління трудовими ресурсами компанії можна розглядати як управління трудовим потенціалом.

Таблиця 2.1 – Приклади характеристик трудового потенціалу

Компоненти трудового потенціалу	Об'єкти аналізу та відповідні їм показники	
	Людина	Підприємство
Здоров'я	Працездатність, час відсутності на роботі через хвороби	Втрати робочого часу через хворобу і травми. Витрати на забезпечення здоров'я персоналу.
Освіта	Знання. Кількість років навчання в школі і вузі.	Частка фахівців з вищою і середньою освітою в загальній чисельності працюючих. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу.
Професіоналізм	Уміння. Рівень кваліфікації	Якість продукції. Втрати від шлюбу.
Організованість	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, ощадливість, обов'язковість	Втрати від порушень дисципліни. Чистота. Старанність.
Творчий потенціал	Творчі здібності	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працюючого.
Активність	Прагнення до реалізації здібностей. Підприємливість	
Моральність	Ставлення до оточуючих	Взаєморозуміння між співробітниками. Втрати від конфліктів.
Ресурси робочого часу	Час зайнятості протягом року.	Кількість співробітників. Кількість годин роботи за рік одного співробітника.

З ширшої точки зору кілька авторів пропонують наголошувати на двох головних цілях стратегічного управління персоналом: 1. Забезпечення наявності в організації необхідної робочої сили для виконання її стратегії та досягнення цілей компанії.

2. Забезпечення ефективного використання трудового потенціалу, що дасть змогу створити справді конкурентоспроможну систему управління.

Досвід показує, що організація може досягти успіху лише тоді, коли її кадрова політика є фундаментальним аспектом структури управління та узгоджується з усіма іншими компонентами процесу управління. Подібно до провідних міжнародних фірм, уявлення про те, що персонал розглядається як витрати, які потрібно мінімізувати, слід замінити на точку зору, яка визнає працівників найціннішим активом компанії, який заслуговує на інвестиції. У

таблиці 2.2 наведено ключові особливості як традиційного, так і сучасного підходів.

Таблиця 2.2 – Характеристика двох підходів до поняття персоналу

Персонал-витрати	Персонал-ресурс
Примус	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Малий період планування	Тривалий період планування
Результат	Засоби + результати
Кількість	Якість
Негнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

Виходячи з вищезазначених рис, стає зрозуміло, що зміна парадигми управління та визнання персоналу як основного ресурсу організації є важливими для сталого функціонування. Такий підхід забезпечує стратегічне управління персоналом.

Як підкреслюють численні автори, ідея «стратегічного управління людськими ресурсами» виходить за рамки простого змішування концепцій соціального управління та управління людськими ресурсами [34, с. 100]. Динамічний підхід характеризує стратегічне управління людськими ресурсами, зосереджене на ресурсах, які потребують управління, що включає планування взаємопов'язаних дій, своєчасне управління та моніторинг результатів. Основні принципи стратегічного підходу до управління персоналом викладені в таблиці 2.3. Для покращення розуміння ці принципи протиставляються принципам традиційного управління персоналом, враховуючи усталені ідеї.

Практика діяльності багатьох організацій демонструє чіткий зв'язок між їхніми стратегічними управлінськими рішеннями та системою управління персоналом. Ефективне вирішення цієї проблеми вимагає розгляду управління персоналом як ключового компонента загальної стратегії розвитку організації.

Важливо визнати, що розвитку трудового потенціалу організації та застосуванню ефективних методів управління перешкоджають різні об'єктивні та суб'єктивні фактори. Наприклад, швидка приватизація та денаціоналізація власності призвели до тривалого мультиплікаційного ефекту, пов'язаного з серйозним спадом виробництва, який суттєво вплинув на якість і рівень життя більшості людей, а також спричинив тривале зниження людського інтелектуального капіталу.

Таблиця 2.3 – Основні елементи, що формують систему ринкового управління персоналом

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході в управлінні	Зміст елементів при акценті на стратегічне управління
Ресурси фірми	Фізичний капітал грошовий капітал	Фізичний капітал грошовий капітал трудоий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу на фірму	Грошовий стимул	Активний пошук реклама соціальні пільги
Витрати на навчання	Мінімальний	Визначаються за критерієм «витрати-вигода»
Соціальна інфраструктура	Бути відсутнім	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-вигода»
Стиль керівництва	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальний	Індивідуальна. Групова
Регламентація виконавця	Жорсткий	Різна ступінь свободи
Мотивація до праці	Матеріальний	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні та організаційні

Нині реформи призвели до неефективності принципів управління та мережі взаємовідносин, які складаються між суб'єктами господарювання в бізнесі та різних сферах економічної діяльності. Це свідчить про те, що хоча приватизація призвела до появи групи «надбагатих», вона не породила ефективних власників.

Отже, політична реформа, яка спочатку отримала широку підтримку з боку населення, зрештою призвела до значного розчарування серед багатьох

її прихильників під час її проведення. Невпинне зростання цін у поєднанні зі стагнацією заробітної плати створило складні умови для тих самих груп, які передусім підтримали реформу: творчої інтелігенції, науковців та педагогів як вищих, так і середніх навчальних закладів. Подібним чином ситуація для працівників правоохоронних та державних органів не значно покращилася. Робоча сила в багатьох секторах національної економіки зараз стикається з серйозною загрозою через фінансові труднощі та моральний занепад, що впливає на різні раніше шановані та прибуткові професії.

Масова міграція була викликана поєднанням економічних і політичних проблем, що призвело до відкриття кордонів. Характер міграційного потоку був складним. Велика кількість українців виїхала з країни в пошуках кращих доходів і політичної стабільності, причому, за оцінками, мільйони колишніх громадян України оселилися на постійне проживання в різних країнах. Серед тих, хто вибув, були вчені, висококваліфіковані спеціалісти багатьох галузей народного господарства, інші кваліфіковані працівники. Крім того, багато емігрантів були відносно молодими та мобільними особами, представляючи одних із найбільш динамічних та здібних робітників. Отже, робоча сила в Україні, сформована внеском багатьох поколінь, зазнала значних змін. Країна втратила значну частину свого найкваліфікованішого персоналу і натомість прийняла іммігрантів, багато з яких зіткнулися з труднощами в адаптації до нового середовища. Така ситуація призвела до зниження якості робочої сили, що вплинуло як на загальну кількість працівників, так і на ефективність окремих організацій.

Ключовим фактором, який суттєво впливає на рівень виробництва, є населення. На цю популяцію сильно впливають різні фактори, в тому числі зростаючий рівень смертності в нашій країні, а також рівень народжуваності, екологічні умови та моделі міграції.

Останніми роками спостерігається негативна тенденція зростання населення. Як наслідок, чисельність населення зменшується, що суттєво впливає на наявність трудових ресурсів, а отже, і на рівень виробництва.

Тим не менш, зміни в працездатності країни пов'язані не тільки з вищезгаданими причинами. Відмова держави від ролі замовника та дистриб'ютора промислових товарів у поєднанні з появою стихійного ринку споживчих товарів і послуг замість запланованого та ідеологічно обумовленого призвели до краху багатьох підприємств у країні. Така ситуація склалася через те, що їхня продукція не була затребувана, оскільки вважалася непотрібною з різних причин і населенням, і підприємствами, і самою державою.

Значне зниження рівня заробітної плати відбулося внаслідок відсутності замовлень та відповідної їх оплати. За радянських часів особи, які задовольняли вимоги держави, отримували найвищу зарплату, тоді як ті, хто обслуговував населення, отримували найнижчу. Отже, найбільші труднощі зазнавали підприємства, на яких були зайняті найбільш кваліфіковані промислові робітники.

Характер змін трудового потенціалу організацій неоднозначний. Важливо відзначити появу в країні нової еліти, яка складається з осіб, які вдало визначили свою нішу та відносно швидко адаптувалися до складного періоду ринкових відносин або до нової влади.

Сучасна еліта являє собою складну суміш, де багато українців були змушені поступитися своїми ролями представникам другого покоління, а незабаром і третього. Поява нового класу робітників, який в контексті України можна визначити як середній клас, стає все більш очевидним. Ця нова група в основному складається з підприємців, менеджерів малих і середніх підприємств і банківських службовців середньої ланки. Примітною характеристикою цих працівників є відсутність спадкоємності, яка зазвичай є фундаментальною умовою розвитку професійного управлінського персоналу. Така ситуація виникає тому, що попередня практика управління виявилася абсолютно непридатною для вирощування професіоналів у ринковій економіці, а існуюча система освіти недостатньо адаптована до нових вимог.

Завдяки цим факторам розвиток професійної кваліфікації багатьох

майбутніх представників середнього класу відбувався в складних економічних умовах. Проте практичний досвід показує, що рівень професійної підготовки багатьох керівників і спеціалістів залишається відносно високим і наближається до європейських стандартів.

Неодмінною умовою успішного розвитку трудового потенціалу є забезпечення належного балансу попиту та пропозиції на ринку праці при підготовці робітничих кадрів, спеціалістів і науковців. Проблема ефективного розвитку кадрового потенціалу має складне як методологічне, так і наукове підґрунтя. Більшість економістів сходяться на думці, що розрахунки повинні спиратися на надійну інформаційну базу та прогнози щодо зрушень у промисловому, сільськогосподарському та будівельному виробництві. Неприпустимо, щоб попит на спеціалістів диктувався більше навчальними закладами, які часто відірвані від реальних потреб українських організацій та підприємств, аніж самими потенційними роботодавцями.

На ефективність системи кадрового забезпечення також впливають сучасні інструменти, які інтегровані в систему управління персоналом. Вирішальним фактором у їх складі є система відбору та оцінки персоналу. Ця система має вирішувати друге завдання розвитку кадрового потенціалу, яке передбачає забезпечення ефективної робочої сили як у сучасній державній службі, так і серед менеджерів та керівників бізнес-операцій. З огляду на те, що впровадження сучасних кадрових інструментів як у державному, так і в приватному секторах є багатограним і має різні спільні характеристики, варто більш детально дослідити конкретні аспекти розвитку кадрових ресурсів у державній службі.

Діючі кадрові служби, як показала оцінка оперативної діяльності, не відповідають оновленим вимогам кадрової політики. Вони зосереджені насамперед на управлінні наймом та звільненням працівників, а також на обробці кадрової документації. Організаціям бракує злагодженої системи управління персоналом, яка враховує як їхні ділові, так і особисті якості. Організаційна структура кадрових служб, а також рівень кваліфікації та

винагороди їх персоналу не відповідають цілям активної кадрової політики. Крім того, в країні відчувається значний дефіцит програм підготовки фахівців для роботи в кадрових службах.

Тому вкрай необхідно удосконалити роботу цих служб і привести їх у відповідність із сучасними стандартами (рис. 2.1.).

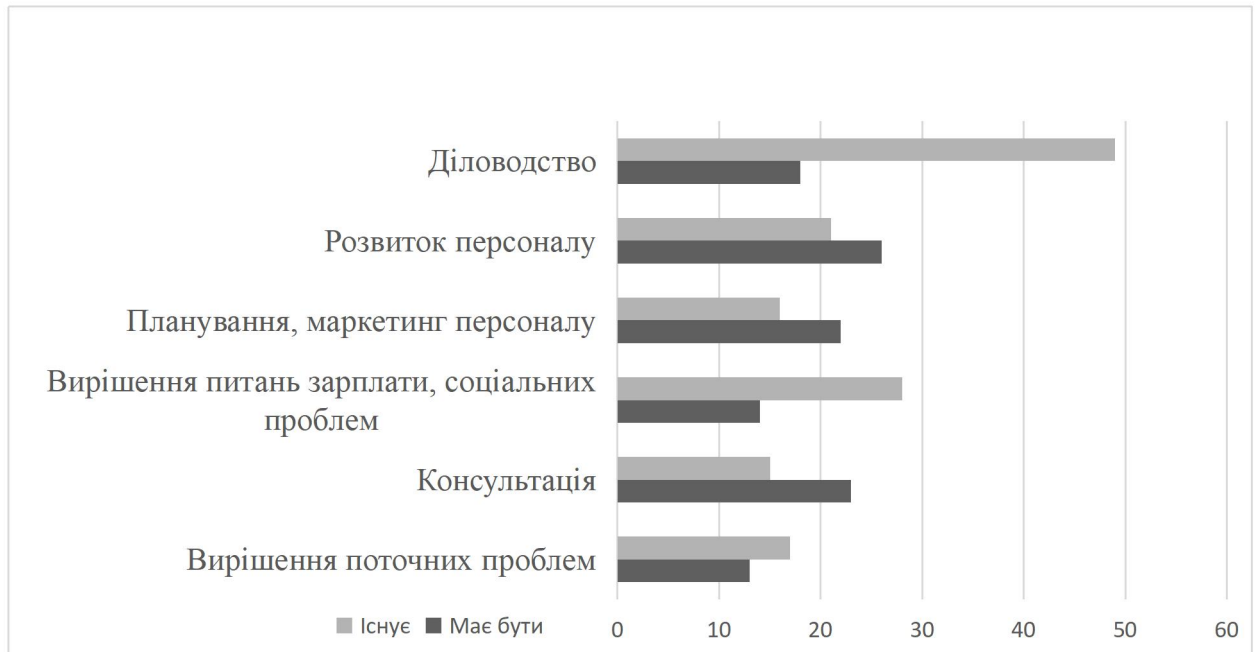


Рисунок 2.1 – Структура найважливіших ділянок роботи відділу кадрів
Джерело: складено самостійно

Ми вважаємо, що реструктуризація кадрових служб та оцінка менеджерів з персоналу повинні бути зосереджені на наступних напрямках:

- вирішення проблем ефективного розвитку та використання потенціалу персоналу шляхом комплексного управління всіма аспектами людського фактора, що включає все, починаючи від навчання та керівництва молодих працівників у професійній діяльності на підтримку ветеранів праці;

- широке застосування проактивних методів найму та спеціалізованого навчання працівників, важливих для організації та галузі. Співпраця з навчальними закладами повинна стати основною стратегією залучення в організації необхідних кваліфікованих спеціалістів і кваліфікованих робітників. Крім того, сучасне випереджувальне навчання робітників і

спеціалістів для адаптації до нових технологій і обладнання вимагає від кадрових служб посилення планування навчання робочої сили;

- запланована співпраця з управлінським персоналом організації повинна включати номінаційний резерв і базуватися на організаційних принципах, таких як планування кар'єри в бізнесі, індивідуальна підготовка кандидатів для висунення, ротаційне переміщення керівників і спеціалістів, а також навчання через спеціалізовані курси та стажування на відповідних посадах;

- активізується діяльність кадрових служб щодо стабілізації трудових колективів, підвищення трудової та соціальної активності працівників шляхом удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- важливе значення має забезпечення соціальних гарантій трудового колективу, що зумовлює дотримання встановленого порядку працевлаштування та перепідготовки вивільнюваних працівників із наданням відповідних пільг і компенсацій;

- відбувається перехід від переважно авторитетних методів управління персоналом до більш демократичних підходів в оцінці, відборі та розстановці, акцентуючи увагу на прозорості кадрової практики. У сучасному середовищі кадрові служби в організаціях перетворюються на органи, які забезпечують організаційну та методологічну підтримку виборності та конкурентоспроможності. Така трансформація передбачатиме періодичне звітування чиновників перед трудовими колективами, обов'язкове використання кадровиками методів психологічного тестування, соціологічних методів визначення громадської думки, оцінювання кандидатів за відгуками колег і підлеглих тощо;

- посилення кадрових служб за рахунок кваліфікованих спеціалістів є суттєвим, що призводить до гострої потреби в системі, яка орієнтована на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації цих спеціалістів;

- крім того, важливою є модернізація науково-методичної бази

забезпечення роботи персоналу, удосконалення його матеріально-технічної та інформаційної бази. У цьому контексті доцільно визначити наукові організації та консалтингові фірми в різних галузях і регіонах, які можуть вирішити кадрові питання та надати практичну підтримку кадровим службам.

Європейська асоціація директорів HR-департаментів запропонувала модель керівника HR-департаменту, яка охоплює кілька основних якостей: методичність і пунктуальність; наполегливість і динамічність; комунікабельність і вміння переконувати; справедливість і строгість; доступність і широка освіта; вміння слухати та вселяти довіру; навички критичного мислення; інтуїція; і почуття людяності. Крім того, керівник повинен бути дипломатом, психологом і радником.

2.2 Аналіз та оцінка структури персоналу організації

Вирішальним аспектом кадрової служби та управління підприємством, навіть у невеликих організаціях, є процес найму та звільнення працівників. Висока плинність кадрів може негативно вплинути на ефективність виробництва, оскільки нові працівники зазвичай демонструють нижчу продуктивність порівняно з тими, хто працює в компанії довше.

По-перше, знижується якість виконуваних робіт і послуг, що призводить до зниження темпів зростання продуктивності праці. Це зниження відбувається, коли працівники, які подали заяву про звільнення, втрачають свій попередній рівень відданості в поєднанні з недосвідченістю деяких співробітників, що залишилися. Крім того, зростають витрати на навчання та перепідготовку персоналу. Крім того, згубні наслідки плинності кадрів порушують стабільність команди, перешкоджають розвитку взаємодії між співробітниками та, зрештою, впливають на створення позитивної атмосфери на робочому місці.

Рух робочої сили передбачає поповнення, вивільнення та переведення офіційно зареєстрованих працівників. До реєстру включаються особи, які

були прийняті в організацію протягом звітнього періоду згідно з розпорядженням власника або уповноваженого ним органу з питань зайнятості. До списку звільнених включаються всі працівники, які звільнилися з підприємства, незалежно від причин їх звільнення.

Співробітники, які переходять в межах однієї організації, не включаються в списки прийнятого або звільненого персоналу. Це стосується також осіб, які працюють за спеціальними договорами з державними установами, за сумісництвом, а також працівників, які працюють за цивільно-правовими договорами, якщо вони перебувають на обліку в інших організаціях і мають запис у трудовій книжці. Для аналізу руху робочої сили за вказаний період оцінюється плинність. Абсолютний розмір плинності кадрів характеризується кількістю осіб, прийнятих в організацію (плинність при прийнятті) або звільнених (плинність при звільненні). Загальна абсолютна плинність трудових ресурсів за звітний період розраховується складанням кількості прийнятих і звільнених працівників.

Джерела досліджують процес найму співробітників в організації, а причини звільнень детально аналізуються. Така увага до причин звільнення виникає внаслідок того факту, що залучення нових працівників може бути пов'язано як із збільшенням обсягу роботи, так і з необхідністю заміни персоналу з різних причин. По суті, причини найму часто віддзеркалюють причини звільнення.

За мотивами звільнення розрізняють необхідну і зайву плинність. Необхідна плинність охоплює звільнення, пов'язані з виробничими або національними факторами, такими як скорочення обсягів виробництва, механізація процесів або більш ефективна організація праці. Сюди також входять такі випадки, як призов на військову службу або здобуття освіти тощо. Звільнення, віднесені до категорії необхідних, не завжди призводять до необхідності найму нових працівників. З іншого боку, надлишкова плинність відноситься до звільнень, які відбуваються з причин, не пов'язаних з національними або виробничими потребами, наприклад, звільнення за

власним бажанням, порушення трудової дисципліни, недостатня кваліфікація працівників або рішення, прийняті судовими органами. Такий вид звільнення неминуче вимагає найму в організацію нового персоналу.

Відтік працівників призводить до випадків надмірної плинності, яка є основою плинності робочої сили. Хоча плинність кадрів є природною зміною робочої сили, держава може певною мірою керувати нею.

Очевидно, що показники, які досліджуються, недостатньо відображають явище чи його інтенсивність. Покладання лише на абсолютні показники унеможлиблює ефективне порівняння інтенсивності та зміни чисельності працівників на різних підприємствах і галузях виробництва. У результаті для посилення аналізу вводиться набір відносних показників. Основою для розрахунку цих показників є середньооблікова чисельність працівників за встановленою методикою.

З урахуванням цього визначають:

- коефіцієнт обороту за прийняттям: $K_{\text{пр}} = \Pi / \text{Ч}_{\text{сп}}$ (відношення кількості прийнятих на підприємство за період до середньооблікової чисельності працівників);

- коефіцієнт обороту за звільненням: $K_{\text{зв}} = \text{З} / \text{Ч}_{\text{сп}}$ (відношення звільнених з підприємства за період до середньооблікової чисельності працівників);

- коефіцієнт загального обороту: $K_{\text{зг}} = (\Pi + \text{З}) / \text{Ч}_{\text{сп}} = K_{\text{пр}} + K_{\text{зв}}$ (відношення суми прийнятих і звільнених працівників з підприємства до середньооблікової чисельності працівників або сума коефіцієнтів обігу за прийняттям та звільненням за період);

- коефіцієнт плинності: $K_{\text{плин}} = I_{\text{зайв}} / \text{Ч}_{\text{сп}}$ (відношення зайвого обігу за звільненням за період до середньооблікової чисельності працівників);

Крім оцінки плинності кадрів, ми будемо оцінювати показник, який відображає стабільність і послідовність персоналу. Коефіцієнт стабільності розраховується шляхом порівняння меншого з прийнятих і звільнених показників із загальною кількістю працівників, які були заміщені протягом

періоду, з тими, хто був на початку цього періоду. Менший коефіцієнт заміни свідчить про більшу стабільність персоналу.

Коефіцієнт кадрової стабільності визначається відношенням кількості працівників, які були присутні за весь рік, до середньооблікової чисельності персоналу. Ця цифра виходить із загальної кількості працівників на початок періоду, віднімаючи тих, хто був звільнений, і додаючи тих, хто був звільнений протягом звітного року, від тих, хто був прийнятий на роботу в той самий період. Більше значення цього показника вказує на більш стабільну робочу силу.

Результати господарської діяльності залежать від того, наскільки ефективно використовується жива праця, яка є найважливішим і найвпливовішим фактором виробництва. Забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, ефективне їх використання та підтримання високого рівня продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва. Це також призводить до ефективного використання обладнання, машин і механізмів, що призводить до зниження витрат і збільшення прибутку.

Оцінка трудового колективу компанії проводиться шляхом зіставлення поточної чисельності співробітників різних категорій із запланованими показниками та показниками, отриманими за попередні періоди. Ключові показники для оцінки використання персоналу компанії включають дані про кількість персоналу в різних ролях і за професіями, їх кваліфікацію та освіту, споживання робочого часу в людино-годинах, обсяг виробленої продукції або наданих послуг, а також подробиці щодо руху персоналу всередині компанії.

Співробітники компанії поділяються на категорії залежно від їх участі у виробничому процесі. Сюди входять особи, зайняті безпосередньо у виробництві продукції, які називаються працівниками основної діяльності, і невиробничий персонал, який працює в сфері обслуговування та інших сферах. Важливо висвітлити деякі типові помилки, які допускаються при

виборі управлінського персоналу в організаціях. Характерною тенденцією, яка спостерігається в Україні, є те, що керівники вищих рівнів більше покладаються на власну інтуїцію, часто нехтуючи методологічно встановленими рішеннями, які приймають кваліфіковані спеціалісти.

Істотним фактором, що сприяє серйозним помилкам у підборі високопосадовців, є схильність віддавати перевагу лояльності над професійними знаннями при виборі працівників. Ця тенденція цілком зрозуміла, особливо зважаючи на нестабільне становище керівника. Щоб усунути цю нестабільність, менеджер вдається до різних стратегій, головною з яких є усунення потенційних суперників, які можуть загрожувати його економічним перевагам. У результаті він прагне встановити монопольну контроль над своєю роллю. Щоб досягти цього, він активно прагне спілкуватися з особами, які не становлять справжньої загрози його владі.

Існує сценарій, коли дуже здібний менеджер готовий взяти на себе збільшене робоче навантаження протягом тривалого періоду, щоб зберегти свою посаду. У таких випадках вони можуть вибрати структуру, яка працює за принципом «мозаїки», де кожен член команди значною мірою залежить і не має необхідних навичок для прийняття важливих рішень. На відміну від попередньої ситуації, коли керівник лише виглядає сильним, цей підхід характеризується жорстким стилем управління, що характеризується високим рівнем централізації. Цей метод створює ризики, оскільки стабільність організації залежить виключно від однієї особи, що робить її сприйнятливою до вразливостей. Крім того, залежність організації від здоров'я керівника та суб'єктивний характер їхніх рішень можуть мати згубні наслідки. У цьому контексті якість процесу прийняття рішень повністю залежить від обізнаності та компетентності керівника.

У кожному випадку оцінювання кандидата на керівну посаду важливо визначити характеристики його підходу до управління та потенційні результати прийняття цього стилю лідерства. Перш ніж прийняти остаточне рішення, потрібен ретельний аналіз професійних якостей кандидата.

Узагальнюючи різні методи оцінки працівників, можна виділити кілька ключових якостей, які суттєво впливають на їхню оцінку (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Склад якостей, необхідних для оцінки окремих категорій працівників

Категорія працівників	Оцінювані якості
Робітник	Фізичні та психофізіологічні можливості
Апарат управління	
Технолог	Професійна підготовка в певній галузі виробництва. Знання виробництва та технічної інформації. Професійний досвід у певній галузі виробництва частково – аналітичні
Фахівці з підготовки та обробки виробничої, аналітичної та іншої інформації	Знання змісту оброблюваної або аналізованої інформації, володіння методами обробки інформації. Особливості мислення (аналітичність і системність)
Менеджери різного рівня	Знання технології. Знання соціально-економічних особливостей розвитку та особливостей поточної ситуації в країні. Розуміння українського менталітету
Керівники вищої ланки	Різні операційні та особистісні якості в залежності від характеру посади і вирішуваних завдань. Обов'язкова якість – лояльність власнику.

Джерело: складено самостійно

Оскільки кадровий потенціал організації культивується та розширюється, вирішення питань підвищення якості персоналу та ефективності його використання за поточних обставин стає важливим. До основної діяльності залучені наступні категорії працівників: робітники, студенти, інженерно-технічний персонал, працівники охорони.

2.3 Інвестицій в персонал на підприємстві як основні напрями його розвитку

Управління персоналом на підприємстві – це важливий аспект загального управління підприємством, який є життєво важливим фактором

підвищення ефективності виробництва. Загальновідомо, що ефективне зростання виробництва в сучасних умовах значною мірою залежить від конкурентоспроможності робочої сили. Ця конкурентоспроможність досягається за рахунок постійного підвищення кваліфікації співробітників, ініціатив, спрямованих на зміцнення здоров'я співробітників, удосконалення систем мотивації та професійного розвитку персоналу. Однак, оскільки людські ресурси є унікальною категорією управління, вони займають окрему позицію поряд з управлінням іншими видами ресурсів, такими як фінансові, матеріальні та технічні ресурси.

В управлінні людський фактор виділяється як найскладніший актив. Тим не менш, індивіди є єдиним фактором, здатним генерувати цінність. Інші ресурси, такі як гроші, кредит, сировина, фабрики, обладнання та енергія, лише забезпечують бездіяльні можливості. Ці елементи за своєю природою нічого не сприяють і не можуть зробити, поки людина, будь то низькокваліфікований працівник, професіонал або керівник вищої ланки, своїми зусиллями не активує цей потенціал.

Зараз інвестиції підприємств у свою робочу силу значною мірою сприяють розвитку людського капіталу. У міру того, як зростає усвідомлення проблем, пов'язаних із відтворенням і просуванням людського капіталу – важливого елемента економічного зростання – основні шляхи для інвестицій на рівні підприємства постійно розширюються. Рисунок 2.2 ілюструє ключові сфери інвестування на цьому рівні.

Важливість навчання та постійної перепідготовки працівників незаперечна. Часто виявляється набагато вигідніше перенавчати працівника, ніж замінити його.

На вибір цільової аудиторії для навчання впливає специфіка бізнесу та середовище, в якому функціонує компанія. Важливе значення для промислових підприємств має підготовка технічного персоналу. Практично всі організації проводять тренінги для керівників різного рівня, нових спеціалістів, керівників кадрової служби, а також роблять акцент на розвиток

співробітників із значним потенціалом.

Ключовим напрямком навчання є розвиток персоналу. Метою навчання за цим напрямком є зниження виробничих витрат, пов'язаних з усуненням проблем, що виникають через порушення протоколів виконання робіт і пошкодження обладнання внаслідок неналежного використання; зменшити травматизм на виробництві; і для захисту навколишнього середовища. Для нових спеціалістів вигідно запроваджувати програми, які сприяють плавній та швидкій адаптації на робочому місці; ініціативи, спрямовані на підвищення технічних знань і навичок; і курси, які передають базові знання з менеджменту для сприяння ефективній співпраці та просуванню по службі.



Рисунок 2.2 – Напрямки інвестування в людський капітал на рівні

підприємства.

Джерело: складено самостійно

Навчання, узгоджене з філософією управління організацією, повинно пов'язуватися з різними сферами роботи, такими як відбір, оцінка, мотивація та контроль, планування та кар'єрний розвиток персоналу, а також надавати їм підтримку. Крім того, навчання закладає основу для подолання нових викликів, оскільки співробітники отримують нові перспективи, знання та навички.

Існує чіткий зв'язок між здоров'ям людини та її працездатністю, що робить інвестиції в здоров'я фундаментальними для людського капіталу. Так само, як освіта та професійна експертиза є життєво важливими, фізичне та психічне благополуччя людини має однакове значення. Він сприяє створенню середовища, сприятливого для розвитку здібностей, знань, компетенцій і навичок, що дозволяє людям ефективно брати участь у роботі.

Інвестиції, спрямовані на оздоровлення працівників, можуть включати витрати на охорону праці, профілактику, діагностику, лікування та реабілітацію, розвиток оздоровчих і фітнес-центрів, добровільне медичне страхування за рахунок прибутку компанії. Одним із основних викликів, з якими стикаються сьогодні компанії, є медичне страхування їхнього персоналу, яке, на думку експертів, залишатиметься серйозним. За даними Американської коаліції охорони здоров'я, у 2018 році внески роботодавців у фонди медичного страхування для працівників зросли на 11,2%, що майже в чотири рази перевищує рівень інфляції [12, с. 25].

Мотивація співробітників всередині компанії базується на узгодженні різних інтересів як власників, так і персоналу. У системі мотивації працівників виділяють кілька основних елементів: структуру заробітної плати, що включає основну заробітну плату, додаткову заробітну плату, компенсаційні виплати та заохочення; соціальні гарантії; надання пільг; залучення працівників до прийняття управлінських рішень; розподіл

прибутку на основі індивідуальних внесків; ротація кадрів; регламентація робочого часу; поліпшення умов праці; визнання як на особистому, так і на громадському рівнях; виховання моральних якостей і позитивної моральної атмосфери в колективі. Щоб система мотивації персоналу була ефективною, вона повинна якомога повніше охоплювати всіх працівників підприємства і виховувати індивідуальну відданість організації.

На рівні підприємства інвестиції в мобільність персоналу створюють шанс покращити внутрішні операції та адаптивність, заохочують зміни та залучають більш кваліфікованих та динамічних працівників. Такі інвестиції в мобільність виправдані, коли очікувані вигоди перевищують витрати, пов'язані з наймом персоналу, переміщенням працівника або зміною роботи.

Відданість персоналу компанії включає в себе вірність її цілям і місії, готовність віддати їм пріоритет над особистими цілями, відданість інтересам і цінностям організації, а також готовність залишатися на роботі навіть у нерентабельні часи. Це зобов'язання розглядається як особиста риса, унікальна для кожної людини. Отже, організації повинні зосередитися на сприянні та посиленні цієї відданості за допомогою різних методів, особливо ефективним підходом є узгодження заробітної плати співробітників з результатами діяльності компанії. Крім того, може бути корисним впровадження гнучкої системи додаткових стимулів і соціальних пільг, адаптованих до індивідуальних потреб співробітників, таких як довгострокові позики, можливості для подальшої освіти як всередині країни, так і за кордоном, а також преференційні умови роботи. Співробітники мають можливість вибирати та змінювати додаткові стимули на основі своїх уподобань. На нашу думку, ця інвестиційна стратегія є цілісною, оскільки вона включає елементи з раніше обговорених напрямків інвестування, що стосуються робочої сили. Однак відданість підприємству дає результати, які часто є віддаленими, і на практиці виміряти зв'язок між зробленими інвестиціями та досягнутими результатами майже неможливо.

Отже, бізнес відіграє значну роль у формуванні та ефективному

використанні людського капіталу, який є важливим для успішного функціонування та зростання як підприємств, так і національної економіки. Структура нематеріальної мотивації тісно пов'язана з матеріальними стимулами. На даний момент він включає в себе:

- забезпечення багаторазових соціальних переваг: компенсація за лікарняним; оплачуваний відгул; вихідна допомога; винагороди та щомісячні премії за вислугу років в організації;

- матеріальна підтримка та заохочення в конкретних ситуаціях: дні народження, народження дитини, весілля, тривала хвороба, нещасні випадки, смерть членів сім'ї;

- конкретні бонуси залежно від ролі та статусу (службовий автомобіль, мобільний телефон тощо).

- покриття вартості обідів;

- профілактика захворювань шляхом проведення щорічних щеплень проти грипу працівникам восени;

- доступ до корпоративної бібліотеки;

- забезпечення нормального робочого дня та п'ятиденного робочого тижня.

Важливим аспектом функціонування системи нематеріальної мотивації є фінансова перевірка її ефективності, а також ретельне планування окремих статей витрат. Кожного разу, коли в програму вносяться корективи або доповнення всередині організації, ми оцінюємо потенційний економічний вплив і готуємо бюджет витрат.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Шляхи удосконалення кадрового потенціалу організації

В економічній практиці, як було зазначено раніше, робоча сила виступає як особистий фактор виробництва. Її кількісна оцінка має подвійний аспект: а) кількість працездатних осіб, класифікованих за професійними та якісними критеріями; б) вимірювання окремих груп громадян працездатного віку. На якісний аспект особистого фактора виробництва, як підкреслюють кілька авторів, не впливає конкретний застосований метод виробництва.

Поступові соціально-економічні реформи в нашій країні призводять до посилення уваги до значущості особистості співробітника, його мотиваційних установок і того, як вони узгоджуються з цілями організації. Людина за своєю соціально-економічною природою є колективним суб'єктом суспільного життя, що характеризується багатогранною структурою. Тому, як зазначають деякі автори, індивіди займаються виробничою діяльністю як складні суб'єкти: економічно як виробники і споживачі благ; біологічно як носії специфічних тілесних структур і фізичного благополуччя; соціально як члени певних груп або сімей; а також у демографічному, етнічному, класовому, політичному, правовому, культурному, моральному, емоційно-вольовому та інтелектуальному вимірах [56, с.46-47].

Незважаючи на складну природу людства, І. Тимош виділяє дві крайнощі щодо ролі індивідів у суспільному виробництві [56, с. 58].

Підхід до персоналу передбачає персоналізацію та індивідуальний підхід до кожного працівника, що досягається узгодженням інтересів як організації, так і особистості. Цьому узгодженню роботи співробітника з цілями організації сприяють різні методи мотивації та стимулювання, які

впливають на людину.

По-друге, є визнання проблеми щодо нестачі кадрів, які володіють необхідними знаннями та навичками. По-третє, перехід до управління персоналом як людським ресурсом означає відхід від розгляду його як «вільного капіталу», який нібито не несе фінансових, трудових, організаційних чи інших витрат для роботодавця. Поняття «людські ресурси», засноване на економічному обґрунтуванні, визнає важливість інвестування капіталу в розвиток, використання та вдосконалення людських ресурсів. Така ситуація потребує навчання та підтримки для підтримки високої ефективності та створення середовища, сприятливого для творчого та професійного зростання кожного працівника. Крім того, акцент на управлінні персоналом розвивається в напрямку сприяння та розкриття їх «прихованого» потенціалу. З огляду на те, що люди є найбільш стійким елементом в організації, дуже важливо пристосувати людські ресурси до нових умов і методів роботи. Зміна рівня знань і навичок, а також ціннісних орієнтацій і поведінки вимагає значно більше часу, ніж те, що потрібно для впровадження технологічних чи технічних змін.

Наразі недостатньо мати тільки спеціальні професійні знання, уміння та навички. Співробітники повинні отримати широкий спектр знань, які точно представляють ландшафт сучасного виробництва. У цьому відношенні вказівки ЮНЕСКО щодо переоцінки поняття людських ресурсів є важливим посиленням. Це керівництво пропонує перейти від традиційного погляду на людські ресурси до зосередження уваги на людській компетентності.

Щоб збільшити участь і конкурентоспроможність на ринку праці, важливо перейти від обмеженого погляду на виробничий процес до ширшого розуміння знань, навичок і здібностей. Ця зміна має вирішальне значення для збереження та зміцнення здоров'я, сприяння демографічному зростанню, забезпечення ефективного використання природних ресурсів і ретельного врахування інтересів людини.

Отже, ідея розвитку персоналу, що виникає, повинна ставити на перше

місце виховання та вдосконалення творчої особистості. У цьому контексті витрати, пов'язані з навчанням співробітників, слід розглядати не як витрати на оплату праці, а як важливі довгострокові інвестиції, спрямовані на забезпечення високоякісних людських ресурсів і сприяння успіху та конкурентоспроможності організації. Як наголошується в різних джерелах, відмінною рисою цього нового підходу до людського розвитку є те, що:

1. Це багатогранний аспект соціального управління. Крім того, чим більше людей беруть участь у професійних ролях, вони накопичують більше життєвого та робочого досвіду, тим самим збільшуючи свою цінність для організації. Крім того, професіоналізація завдань вимагає значних фінансових інвестицій у розвиток кваліфікованих фахівців. Досягнення високої ефективності роботи цих фахівців всередині організації залежить від налагодження раціонального управління їхніми навичками. У міру прогресу технічного озброєння праці наслідки недостатньої кваліфікації, низького культурного рівня та рівня грамотності та безвідповідальності окремих працівників стають все більш обтяжливими для суспільства. Це явище, яке називають «ноюю неписьменністю», є значним фактором ризику для сучасної цивілізації.

2. В останні роки з'явилася ідея людського розвитку, яка зазвичай використовується як основний показник економічного прогресу суспільства. Проблема розвитку людських ресурсів передбачає вивчення різних понять і термінів, таких як «робоча сила», «трудові ресурси», «економічно активне населення», «людський фактор», «трудовий потенціал», «людський капітал» і «людський потенціал» «ресурси», разом із продовженням дослідження цих тем.

О. Мирошніченко зазначає, що відбулося зміщення чотирьох ключових концепцій щодо ролі персоналу у виробництві [40, с. 23-25]. З кінця 19 століття до 1960-х років трудові ресурси розглядалися в основному з точки зору функції, яку виконують індивіди у виробництві, зосереджуючись виключно на витратах, пов'язаних з робочим часом і заробітною платою, а не

на самій людині.

У західному контексті ця ідея була очевидною в марксизмі та тейлоризмі, тоді як в СРСР вона проявлялася як експлуатація. Наукова основа цього поняття, яке розвивалося з 1930-х років, сягає корінням у теорію бюрократичних організацій. У цій структурі люди розглядаються через призму їхніх формальних ролей або посад, а управління здійснюється через різні адміністративні механізми, включаючи принципи, методи, повноваження та функції.

3. Управління персоналом. Люди тепер розглядаються не просто як посади чи компоненти в організаційній структурі, а радше як невідновлюваний ресурс – невід’ємний елемент соціальної організації, що включає три ключові елементи: трудову функцію, соціальні відносини та стан працівника. В Україні ця концепція з перервами застосовувалася понад три десятиліття, набувши популярності в період перебудови як частина спроб «активізувати людський фактор».

4. Управління людиною. Ця ідея підкреслює, що люди є центром уваги організації та унікальним елементом управління, а не просто розглядаються як ресурси. Стратегія і структура організації повинні бути розроблені, виходячи з можливостей і прагнень її членів. Піонерами цієї концепції визнані видатні діячі японського менеджменту К. Мацусіма та А. Моріта.

Виходячи із зазначених концепцій, В. Кириченко запропонував новий погляд на дослідження функції персоналу у виробництві. Цей підхід оцінює питання управління персоналом через призму принципів «людина як ресурс» і «людина як суб’єкт» управління. Сучасні погляди на управління персоналом пов’язані з управлінням людськими стосунками, що ще більше підкреслює значення особистості в суспільному виробництві.

Ця хронологія ілюструє поступове визнання зростаючої значущості індивідів в економіці та розробку більш складного методу вивчення цього явища. У західних підприємницьких підприємствах відбувся зсув – як зараз, так і останнім часом – у бік зосередження уваги на окремих особах, їхніх

знаннях, мотивації та кваліфікації для роботи. Однак в Україні ще не відбулися помітні трансформації в управлінні персоналом, причому зміни залишаються переважно спорадичними. Водночас величезний потенціал, відмінність і виняткова складність як індивідуальної, так і колективної поведінки вимагають нової основи для розуміння ролі людей у виробництві. Найефективнішою з цих рамок є соціально-психологічний підхід до персоналу, який ґрунтується на ідеї, що «персонал є головним активом організації».

Ми вважаємо, що перші дві категорії просто вказують на здатність людини змінювати матеріальні елементи виробництва з метою отримання прибутку. Розгляд персоналу як ресурсу підкреслює конкретні риси, включаючи здатність до відтворення, наслідки зношування, такі як старіння знань, погіршення здоров'я та передача вартості вироблених товарів, серед іншого.

Обидва підходи мають свої обмеження. Вони ігнорують притаманну людині здатність до зростання, вдосконалення знань і навичок, а також фізичні здібності, а також реальність того, що не весь людський потенціал відповідає потребам виробництва. Це означає, що вони не в змозі розпізнати можливості невикористаних можливостей, які можна було б використати для досягнення цілей організації. Отже, жодна з вищезазначених категорій, якщо їх використовувати окремо, не відображає повного профілю робочої сили. Ми вважаємо, що персонал є як ресурсом, так і потенційним активом для організації. Тому ми пропонуємо розглядати працівників як об'єкти прямих капіталовкладень, спрямованих на підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Слово «потенціал» стосується «прихованих можливостей, влади, сили». Ідея «потенціалу» передбачає його розгляд як резервуар можливостей, ресурсів і засобів, які можна використовувати для вирішення різноманітних завдань або досягнення конкретних цілей. Отже, воно охоплює здібності індивіда чи суспільства в межах певної сфери, які ще мають бути виражені у

відповідних аспектах життя [57].

Зараз існує три точки зору щодо потенціалу. Прихильники першої точки зору стверджують, що потенціал складається з низки ресурсів, необхідних для функціонування або зростання системи, головним чином зосереджуючись на економічних факторах, безпосередньо пов'язаних із виробництвом. Це тлумачення користується значною підтримкою в науковій літературі. Тим не менш, ми вважаємо, що «ресурсне» визначення потенціалу не повністю охоплює всю складність, притаманну такій складній системі, як трудовий потенціал.

Прихильники альтернативної точки зору розглядають потенціал як поєднання матеріальних і трудових елементів, необхідних для досягнення виробничих цілей. Цей підхід ґрунтується на ідеї К. Маркса про те, що фактори виробництва проявляються виключно у сфері можливості, або потенціалу. З огляду на таке розуміння потенціалу впливає, що вивчення виробничих ресурсів можна розглядати як оцінку потенційних виробничих можливостей.

Прихильники третього напрямку розглядають потенціал як відображення колективної здатності команди виконувати різні завдання. З цього випливає висновок щодо синергічного ефекту та загальних можливостей команди. Ефективність і потенціал об'єкта зростає з удосконаленням його структури. Ми погоджуємося з цією точкою зору, оскільки вона дозволяє більш повно зрозуміти структуру трудового потенціалу та допомагає розробити методологічну основу для вирішення питань управління трудовим потенціалом, враховуючи цілі організації.

На основі попереднього обговорення описано метод оцінки та вимірювання потенціалу. Коли потенціал розглядається як сукупність факторів, його оцінка передбачає визначення якісних і кількісних ознак і цінностей різних типів ресурсів. Під час обговорення системи ресурсів атрибути кожного компонента повинні бути покращені шляхом розгляду характеристик усієї системи разом, що призводить до синергічного ефекту.

Трудовий потенціал відрізняється від понять «робоча сила» і «трудові ресурси». Він являє собою персоніфіковану версію робочої сили, що охоплює набір якісних атрибутів. На відміну від трудових ресурсів, трудовий потенціал всередині організації відноситься до конкретних працівників, чия здатність до потенційного використання у виробництві розуміється.

Потенціал для праці всередині працівника складається з багатогранної структури. Він охоплює, з одного боку, колективну здатність як фізичних, так і розумових ресурсів індивіда досягати певних результатів у своїй роботі. І навпаки, це також включає в себе здатність вдосконалювати навички під час робочого процесу та вирішувати нові виклики, які виникають через зміни у виробництві.

Робоча сила організації складається з усіх працездатних працівників, які здатні виконувати завдання. Трудовий потенціал цієї робочої сили відрізняється від окремого працівника, оскільки під час трудової діяльності виникає синергетичний ефект, який є результатом взаємодії між трудовими потенціалами самих працівників [9, с. 38].

Підвищення трудового потенціалу – це систематична робота. Він відображає інтеграцію нових тенденцій, які змінюють склад трудового колективу внаслідок організаційного зростання та цілеспрямованих зусиль, спрямованих на його вдосконалення.

Управління трудовим потенціалом всередині робочої сили організації має важливе значення. Це включає різні елементи виробничо-господарської діяльності, такі як розвиток і використання робочої сили, її організація в рамках виробничого процесу, регулювання руху та використання персоналу. Крім того, вирішальне значення має підвищення якості робочої сили разом із заохоченням матеріальних і моральних стимулів. Також враховуються такі чинники, як трудовий потенціал як колективів, так і окремих працівників, їх творча і трудова діяльність, а також професійні навички та освіта. Крім того, такі аспекти, як переміщення персоналу, моральні характеристики, фізіологічні здібності, культурне становище, матеріальне процвітання та

численні інші компоненти, створюють складний і специфічний фокус для управління.

Основними завданнями контролю за трудовим потенціалом організації є коригування як кількісного, так і якісного складу робочої сили колективу відповідно до потреб виробництва. Такий підхід гарантує, що робоча сила отримує відповідну професійну підготовку відповідно до характеру роботи, що дозволяє їм ефективно працювати та максимально використовувати свої потенційні можливості.

Система управління трудовим потенціалом робить акцент на нарощуванні людського капіталу і складається з кількох підсистем. Це управління формуванням і розподілом трудового потенціалу, контроль за його функціонуванням у виробничому процесі, управління, спрямоване на підвищення рівня знань і розвиток професіоналізму працівників. Така структура системи управління ефективно відображає зрушення до нових економічних умов і нових вимог до працівників. Кожна підсистема обумовлює необхідність існування суб'єктів управління всередині організації.

У спеціальній літературі розрізняють рівень розвитку та рівень використання трудового потенціалу. Деякі дослідники [41, с. 93] визначають розвиток як якісний аспект, який змінюється залежно від формування чи залученості працівника. І навпаки, рівень використання вказує на те, наскільки добре результати роботи працівника відповідають його потенційним здібностям.

Співвідношення між рівнем розвитку і ступенем його застосування може бути різним. Коли ступінь використання перевищує рівень розвитку, це свідчить про те, що якість роботи працівника не відповідає поставленим перед ним очікуванням.

Дотримання встановлених стандартів розвитку свідчить про стагнацію, тобто повторно генерується лише те, що є зараз. Це не залишає місця для творчості чи інновацій.

Вищий рівень розвитку порівняно з рівнем застосування вказує на те,

що знання та навички створюють базову підтримку для виконання інших аспектів завдання. Так створюються умови для інноваційної діяльності. Тим не менш, цей надлишок має бути і раціональним, і розумним. Коли заходи з розвитку стають надмірно надмірними, це може призвести до зниження мотивації, зниження ентузіазму щодо ефективного виконання професійних обов'язків і збитків для організації через неадекватне застосування цінних знань, навичок та індивідуальності працівника.

У сучасних умовах робота охоплює не лише атрибути потенціалу особи, але й нові якості, які означають її кінцеві результати. Значний ступінь участі співробітників у проектуванні робочого місця, ефективному управлінні продуктами та послугами та перетворенні співробітників на індивідуальних зацікавлених сторін сприяє створенню свіжої атмосфери в організації. Визнання обґрунтованості різноманітних інтересів співробітників відкриває шлях до реальних можливостей інтегрувати ці інтереси в процеси спільного прийняття рішень. У результаті задоволення потреб співробітників стає основною метою кадрової політики, а не просто засобом досягнення інших цілей. У цьому контексті праця перетворюється на те, що називається «людським капіталом».

О. Малахов стверджує, що людський потенціал і людський капітал – це різні поняття. Людський капітал є більш обмеженою ідеєю порівняно з трудовим потенціалом працівника, головним чином зосереджуючись на його продуктивних якостях. Ключова відмінність полягає в тому, що людський капітал охоплює низку рис, необхідних для виконання конкретних завдань, таких як фізичні та інтелектуальні знання, а також як ділові, так і особисті якості, тоді як потенціал служить мірою ефективності роботи та її результатів. [39, с. 73]. Крім того, О. Малахов стверджує, що трудовий потенціал людини впливає на її здатність займатися економічною діяльністю. Основними елементами цього потенціалу є здоров'я, моральність, творчі здібності, освіта, професіоналізм. На відміну від цього, концепція людського капіталу є вужчою, висвітлюючи якості, які можуть приносити дохід окремим особам,

організаціям та урядам. Отже, хоча інвестиції в моральний розвиток можуть підвищити потенціал людини та її цінність для суспільства, це не обов'язково забезпечує негайне підвищення продуктивності праці чи заробітної плати.

У цьому контексті поєднання здібностей, знань, навичок і мотивації називають трудовим потенціалом, а не капіталом. Людський капітал слід розуміти як реалізований потенціал. Таким чином, у той час як термін «потенціал» охоплює генетичні здібності (такі як абсолютна висота голосу, вокальний талант, математичні здібності тощо), «людський капітал» стосується розвитку людини через досягнення знань, навичок і досвіду. Таке тлумачення дозволяє чітко розмежувати «трудовий потенціал» і «людський капітал».

Як показує практика, інвестиції в людський капітал виявляються найефективнішим видом інвестицій. Крім того, досвід провідних організацій показує, що існує сильна кореляція між високим рівнем інвестицій у людський капітал і кращими показниками розвитку як для організації, так і для загальної економіки країни.

3.2 Стратегічні напрями формування та розвитку персоналу організації

Управління персоналом – унікальна сфера професійної діяльності. Він охоплює управлінський вплив керівників і працівників служби управління персоналом на різні аспекти, такі як набір, відбір, спеціалізоване навчання та професійний розвиток персоналу, а також їх мотивація та виконання цілей організації. Отже, він вирішує повний спектр завдань, пов'язаних із створенням, накопиченням і використанням людського капіталу організації. Розвиток цього людського капіталу відбувається лише через продуману систему найму, відбору та адаптації персоналу, яка ґрунтується на бізнес-оцінці соціально-психологічних якостей претендентів та їхньої професійної кваліфікації.

На накопичення людського капіталу в першу чергу впливають не власні потреби та потреби працівника у розвитку своєї робочої сили, а скоріше прогрес у виробничих, інформаційних та управлінських технологіях організації. Основа внутрішніх інвестицій у людський капітал починається зі становлення конкурентоспроможного працівника.

У ринковому середовищі конкурентоспроможність працівника розглядається як характеристика людського капіталу, яка відображає не лише якість робочої сили, але й ступінь, до якого ця праця відповідає внутрішнім вимогам компанії. Крім того, прийнято виділяти три категорії підвищення конкурентоспроможності працівника:

1. Підвищення конкурентоспроможності кваліфікації, що передбачає розвиток професійних знань, умінь і навичок працівника у своїй галузі.

2. Підвищення професійної конкурентоспроможності працівника шляхом набуття навичок за додатковими професіями передбачає можливість зміни роботи як на поточному місці роботи, так і за її межами.

3. Підвищення фізичної конкурентоспроможності передбачає послідовне застосування зусиль для боротьби з «фізичним зносом», який може призвести до повної або часткової втрати працездатності працівників.

Перший покладається на фінансові зобов'язання щодо фізичного благополуччя людини. Компанії виділяють ресурси на охорону здоров'я своїх співробітників, пропонуючи медичні огляди, покриваючи витрати на лікування та утримуючись від діяльності з високим ризиком, яка може призвести до травм або нещасних випадків. Такі інвестиції в здоров'я можна розглядати як каталізатор змін і спосіб кількісного вимірювання цих змін, як зазначає Т. Левченко, який стверджує, що вони генерують нову енергію [38, с. 93]. Ця енергія багато в чому сприяє підвищенню продуктивності праці в організації та покращенню якості продукції.

Інвестиції в здоров'я приносять фінансові та психологічні переваги. Це пов'язано зі зниженням рівня смертності, інвалідності та захворюваності. Крім того, соціальна спрямованість цих інвестицій у поєднанні з

підвищенням продуктивності праці позитивно впливає на психічне благополуччя працівників.

Ключовим аспектом взаємодії з персоналом у контексті людського капіталу є нагляд за соціальним розвитком організації та її інфраструктури. Суттєвим мірилом цього розвитку, на думку автора, є якість трудового життя, яка складається з багатогранної структури, що складається з двох послідовно розглянутих компонентів: об'єктивного та суб'єктивного [24].

Соціальний потенціал організації слід розглядати як розвиток і практичне використання навичок співробітників разом із синергетичними механізмами, які об'єднують, посилюють і з'єднують ці здібності. Важливо також визнати, що незалежно від будь-яких «втрат», якщо економічне зростання генерує віддачу від інвестицій, зроблених у соціальні програми, поряд із вимірним економічним зростанням, то дійсність цих соціальних програм не повинна залишатися безсумнівною.

Внаслідок порушення соціальної орієнтації відбувається зниження стимулів праці та зниження економічної ефективності. Це вказує на те, що соціальний розвиток сприяє економічному зростанню, а не є дратівливою перешкодою, яка заважає зростанню.

На даний момент соціальна спрямованість кадрової політики набуває особливого значення, особливо з огляду на те, що останнім часом зростання темпів зростання ВВП ще не призвело до помітного покращення рівня життя населення. Людський капітал визначається як «сформований у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, умінь і навичок, який доцільно використовувати в тій чи іншій сфері суспільного виробництва, що сприяє зростанню продуктивності праці, ефективності виробництва і тим самим впливає на зростання заробітку (доходу) цієї особи» [28, с. 46].

Відповідно до теорії людського капіталу, автор представляє перспективу, яка розглядає людей не просто як економічні ресурси, а як капітал, збільшення якого є життєво важливим для стратегічного просування

організації. Основна увага перенаправляється на розвиток людського потенціалу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці. Крім того, очікується, що розвиток людського капіталу призведе до підвищення продуктивності праці та підвищення ефективності виробництва. Правильне використання людського капіталу має призвести до підвищення доходів працівників, що, у свою чергу, заохочує людей інвестувати у своє здоров'я та освіту, щоб покращити свої знання, навички та мотивацію для майбутньої ефективності. Людський капітал охоплює риси та ресурси, які часто не піддаються кількісному вимірюванню, включаючи здібності, схильності та мотивацію. Оскільки ці якості застосовуються на робочому місці, вони підлягають трансформації та через відповідну діяльність стають цілями для втручання керівництва.

Теорія «людського капіталу» призвела до різноманітних нетрадиційних трактувань цього поняття. У неокласичному погляді людський капітал характеризується такими термінами, як «дохід» та «інвестиції». І навпаки, з інституційної точки зору, це в першу чергу визначається ступенем впливу та зв'язків всередині організації. В результаті з'явилися такі терміни, як амортизація людського капіталу, інвестиції в людський капітал, лізинг персоналу.

Модель «людського капіталу» в управлінні персоналом спирається на кілька ключових характеристик: працівник розглядається як найдорожчий ресурс організації, актив і капітал, який має більшу цінність, ніж передові технології. Управління цим ресурсом передбачає постійну мобільність робочої сили шляхом постійного навчання та ротації робочих місць.

На заробітну плату співробітника впливає продуктивність праці, збільшення обсягів виробництва, прибутковість організації. Крім того, важливою є справжня участь працівників в управлінні організацією та орієнтація на інновації в їхній роботі. Для ефективного використання людського капіталу вкрай важливо чітко визначити цілі та функції управління персоналом. Виділяють чотири ключові блоки цілей:

економічний, науково-технічний, виробничо-вимірювальний і соціальний. Серед них соціальні цілі мають найбільший вплив на процеси управління персоналом і людським капіталом. Ці цілі охоплюють як внутрішні аспекти, які стосуються розвитку команди, так і зовнішні аспекти, які відображають основну місію та операційні цілі організації.

Внутрішні соціальні цілі досягаються шляхом створення стандартних умов праці, зміцнення соціальної інфраструктури, заохочення мотивації, створення позитивного соціально-психологічного середовища в колективі, забезпечення правового захисту членів, сприяння творчості, сприяння самореалізації та підтримки успіху в кар'єрі. Ці дії використовують основні засоби для формування та розвитку людського капіталу. Зовнішні соціальні цілі, з іншого боку, реалізуються через культурні традиції робочої сили, етичні стандарти, запити та потреби населення, що обслуговується, а також професіоналізм персоналу. Ці фактори впливають на розвиток людського капіталу поза інституційним контекстом.

Досягнення першочергових цілей можливе лише шляхом досягнення ключових цілей, які полягають у:

- нарощуванні виробництва високозатребуваної, прибуткової продукції;
- збільшення випуску нової продукції, що відповідає вимогам ринку;
- поетапне зняття з виробництва застарілих товарів і послуг;
- виконання графіка поставок продукції згідно з договорами або замовленнями відділу збуту;
- поліпшення фінансового стану організації та підвищення її платоспроможності;
- своєчасне впровадження основних виробничих фондів і освоєння капітальних вкладень;
- підвищення питомої ваги прогресивних видів техніки в машинному парку із заміною застарілої техніки та впровадженням нових технологій;
- утримання та навчання персоналу;
- розширення людського капіталу як за рахунок внутрішніх, так і

зовнішніх джерел людських ресурсів;

- збільшення людського капіталу шляхом підвищення рівня компетенції або підвищення мотивації працівників;

- забезпечення конкурентоспроможності організації з одночасним посиленням і брендингом її методології. Чітко визначена система цілей дозволяє оцінити використання та динаміку потенціалу окремих співробітників і команд. Він формує стратегію організації та кадрову політику, а також управління її людським капіталом.

Визнання вирішальної ролі, яку відіграє розвиток персоналу, виникає, коли особисті ресурси працівників перетворюються на ключові стратегічні активи. Останнім часом широко поширена думка, що на економічний розвиток сучасних націй суттєво впливає обсяг фінансових інвестицій, зроблених їхніми громадянами. Такі інвестиції необхідні для досягнення сталого зростання. Наприклад, у США, за оцінками, інвестиції в людський капітал складають понад 15% ВВП, перевищуючи «чисті» валові інвестиції, зроблені в капітал підприємств, таких як фабрики, обладнання та складські приміщення.

Зарубіжні аналітики припускають, що в XXI ст. це питання стане основним принципом ефективного ведення бізнесу. Лише персонал, який має високу адаптивність і орієнтований на постійний розвиток, зможе пристосуватися до непередбачуваних і часто хаотичних змін у ринковому ландшафті. Рисунок 3.1 ілюструє основу для розвитку персоналу.

З точки зору стратегії розвитку персоналу, вкрай важливо, щоб вона узгоджувалася із загальною стратегією організації, розробленою керівництвом. Сучасні організації поступово пов'язують розвиток персоналу з індивідуальним зростанням співробітників, щоб покращити груповий менеджмент і сприяти переходу до демократичних стилів управління.

Таким чином, акцент у стратегічному розвитку персоналу робиться на збільшенні потенціалу робочої сили організації, де основна увага приділяється індивідуальному зростанню працівників.

Розвиток персоналу зазвичай розглядається як підмножина управління персоналом, що представляє специфічний «людський аспект» в організації. Метою розвитку персоналу є підвищення індивідуального потенціалу працівників, а також сприяння функціонуванню та зростанню організації, зміцнюючи тим самим її людські ресурси (див. рис. 3.2).

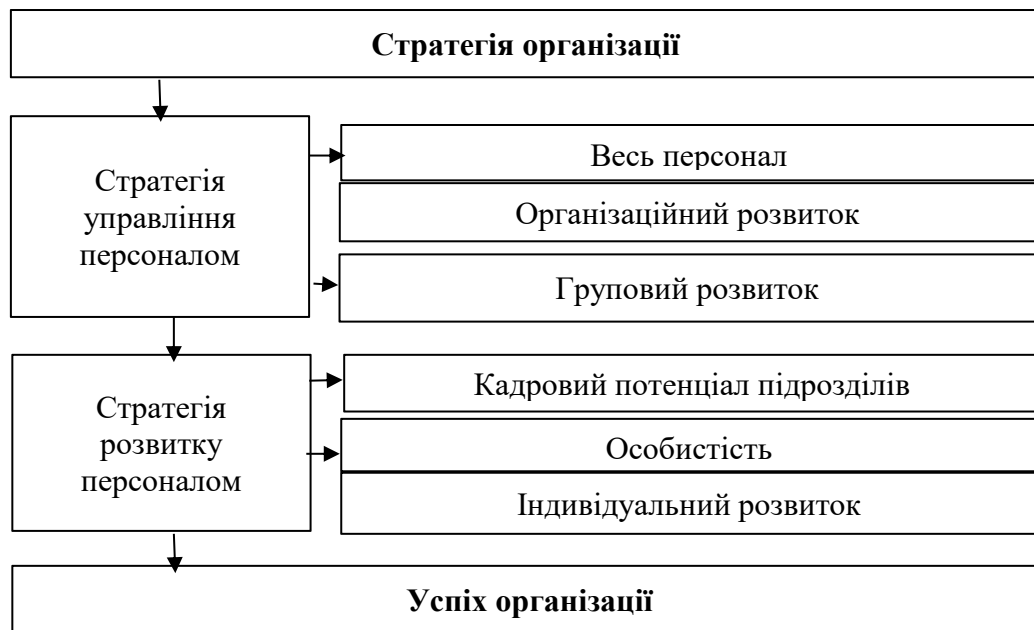


Рисунок 3.1 – Структура розвитку персоналу організації

Джерело: складено самостійно

Розрізняють три рівні розвитку персоналу: індивідуальний, який спрямований на підвищення кваліфікації та освіти; група; та організаційні. Стратегічне просування персоналу передбачає зростання як команди, так і особистості, а також професійні та культурні аспекти організації. Здатність менеджерів створити ефективну систему навчання всередині команди є надзвичайно важливою, оскільки вона відіграє ключову роль у справжньому стратегічному розвитку персоналу.

Щоб здійснити значну стратегічну зміну практики управління персоналом, важливо оцінити поточну ситуацію, передбачити розвиток подій у майбутньому, окреслити відповідні дії, сприяти їх виконанню та підтримувати постійний нагляд. Використання стратегічного підходу до

розвитку персоналу є надзвичайно важливим, як вказують різні джерела, оскільки його принципи дозволяють:



Рисунок 3.2 – Напрями індивідуальної роботи з розвитку людського капіталу працівника

а) перемістіть акцент на те, як персонал оцінюється по відношенню до зростання організації. Щоб досягти цього, важливо визначити пріоритетність персоналу як основного ресурсу на початкових етапах формування стратегії організації, визнаючи їх життєво важливим елементом її просування.

б) створити поетапний план реалізації стратегії, який включає проактивний розвиток персоналу; с) встановити політику відбору та залучення працівників, які відповідають потребам стратегічного зростання; д) підтримувати «основну команду» та впроваджувати стратегії для мотивації та об'єднання працівників для досягнення стратегічних цілей, узгоджених із місією організації; д) на основі аналізу факторів і тенденцій їх розвитку

визначити потенційні варіанти розвитку підприємства та оцінити, наскільки їх «захищеність» відповідає необхідному персоналу.

д) підкреслити ключові сфери компетенції персоналу та оцінити необхідні зміни як у якісному, так і в кількісному аспектах. У перехідній економіці значення стратегічно орієнтованої концепції управління персоналом полягає в тому, що співробітники, які мають вирішальне значення для розробки та реалізації стратегії, отримують більш повне розуміння поточного стану організації та майбутніх перспектив. Ця підвищена обізнаність дозволяє їм краще зрозуміти цілі та завдання організації. Таким чином, закладаються основи «ринкового мислення», оцінюється узгодженість між індивідуальними інтересами та цілями організації, заохочується залучення персоналу до реалізації стратегії, починає формуватися корпоративна та організаційна культура.

У контексті перехідної економіки інвестиції в людський капітал повинні бути цілеспрямованими, а не широкими, зосереджуючись конкретно на підготовці персоналу для ключових сфер діяльності в рамках довгострокового розвитку організації. Усі фінансові ресурси, доступні в ринковій економіці, повинні бути спрямовані на ці інвестиції. Перш ніж прийняти рішення щодо характеру цих інвестицій у людський капітал, відбувається тривалий процес, який включає аналіз та синтез інформації про динаміку зовнішнього середовища, прогрес у обладнанні та технології, стратегію розвитку організації та її організаційну структуру, серед інших факторів. Відповідальність за накопичення людського капіталу лежить на керівнику організації.

Інвестиції в людський капітал можуть охоплювати різні сфери, такі як освіта, отримання професійного досвіду, охорона здоров'я, географічна мобільність та збір інформації. Тим не менш, поточна система бухгалтерського обліку в Україні не визнає персонал як форму інвестицій. Як зазначалося раніше, витрати, пов'язані з цими аспектами, продовжують розглядатися як одноразові витрати, які зменшують прибуток у звітному

періоді.

У світлі попередньої дискусії важливо визнати, що «філософські» підходи українських підприємців до управління персоналом сформовані короткостроковими, але ефективними програмами, які зосереджені на інвестиціях у людський капітал. Коли відбуваються зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі чи ринковій кон'юктурі, роботодавці з готовністю звільняють працівників і, якщо потрібно, залучають нових. За цих обставин купівля-продаж організацій та їх філій, що передбачає зміну власності та стиль управління, стала частим явищем, що негативно впливає на психологічне благополуччя працівників. Ця тенденція пропагує індивідуалізм і виховує уявлення про ексклюзивність, коли люди повинні покладатися виключно на себе.

Невизначеність лідерів щодо майбутнього спонукає їх зосереджуватися на сьогоднішні, часто віддаючи пріоритет прибутку понад усе. Це й не виплата зарплат працівникам, і мінімізація інвестицій на соціальні потреби, і скорочення витрат на оновлення та обслуговування основних фондів. Такі дії зменшують творче залучення персоналу до роботи та підривають конкурентоспроможність організації. Успіху проти суперників можна досягти лише за умови постійної підтримки співробітників.

Управління персоналом, якщо розглядати його через призму людського капіталу, у різних джерелах пов'язують з кількома аспектами кадрової роботи [61]. Одним із ключових аспектів є патерналізм, який відноситься до м'якшого підходу до управління персоналом, коли адміністрація прагне узгодити себе з інтересами працівників. Цей патерналістський підхід виник як відповідь на різні чинники, спрямовані на покращення відносин між керівництвом і персоналом. Багато компаній демонструють батьківське чи материнське ставлення до своїх працівників, що відображає прихильність до соціальної опіки в рамках їхніх служб управління персоналом.

Діяльність профспілок тісно пов'язана з управлінням персоналом. Взаємодія з профспілками є ключовою складовою кадрової політики.

- нагляд за діяльністю персоналу. Основна концепція управління персоналом полягає в об'єднанні ключових планових значень показників для всіх складових системи управління персоналом.

Автоматичне виявлення вузьких місць полегшується моніторингом відхилень у нагляді персоналу. Щоденний облік дозволяє швидко реагувати на умови сучасного ринку, що швидко змінюються. Аналізуючи показники управління персоналом, стає можливим планувати як короткострокові, так і довгострокові ситуації.

Узагальнюючи досвід як вітчизняних, так і міжнародних організацій, можна визначити основне завдання системи управління персоналом: забезпечити організацію кадрами, забезпечити їх ефективне використання, підтримати їх професійний і соціальний ріст.

У контексті теорії людського капіталу в управлінні персоналом розглянемо наступне:

- оцінка потенціалу особистісного зростання та розвитку персоналу;
- сприяння новим рівням компетентності, креативності та відповідальності, оскільки люди є основним ресурсом як для організації, так і для суспільства;
- створення можливостей для працівників вдосконалювати свої знання та навички, підвищуючи їхню відповідальність за загальні результати та створюючи середовище, яке заохочує більший індивідуальний внесок у досягнення цілей організації;
- пропонувати людям шляхи для самореалізації всередині організації; - підвищення продуктивності праці, поліпшення якості результатів праці, підвищення задоволеності працею.

У сучасний час основними рушійними силами зростання продуктивності праці та суспільного процвітання є людські ресурси, які охоплюють знання, навички, кваліфікацію, цінності, інтереси та моральні якості працівників. На відміну від машин і сировини, визначальною характеристикою людських ресурсів є те, що люди володіють інтелектом, що

робить їхню участь у виробничому процесі значущою, а не механічною. Люди мають здатність до постійного вдосконалення та розвитку, що є найважливішим фактором для підвищення ефективності будь-якої організації. Саме людські ресурси ініціюють і координують взаємодію всіх інших ресурсів. Наприклад, підвищуючи якість людських ресурсів і більш ефективно використовуючи їх, організації можуть досягти більшої прибутковості матеріальних ресурсів і отримати додаткову мотивацію інвестувати в людський капітал. Однак цей потенціал можна реалізувати лише за умови постійного вдосконалення та застосування отриманих знань на практиці.

З огляду на наведену інформацію впливає, що найбільш динамічний розвиток за останні десятиліття мають країни, які надають перевагу розвитку національних систем освіти та технологічно інтенсивних галузей. У цих країнах людський капітал став основним рушієм прогресу, сприяючи аж 75% виробництва та зростання національного доходу.

3.3 Відповідальність за порушення вимог охорони праці

Відповідно до ст. Статтею 21 Закону України «Про охорону праці» передбачено, що витрати на охорону праці покладаються на власника. Працівники не несуть відповідальності за будь-які заходи з охорони праці. Відповідно до «Положення про загальнодержавний, галузевий, місцеві фонди охорони праці та фонди охорони праці підприємств» створюються підприємства, галузеві, місцеві та загальнодержавний фонди охорони праці.

Управління Національним фондом охорони праці здійснює Держнагляд охорони праці. Кошти використовуються для реалізації національних програм безпеки, гігієни праці та поліпшення стану виробничого середовища, а також інших важливих робіт з охорони праці, що здійснюються відповідно до переліку заходів, які можуть здійснюватися Фондом охорони праці.

Управління галузевими фондами охорони праці здійснюють міністерства,

інші центральні органи управління, підприємства, товариства та інші об'єднання, створені за галузевими принципами і координують діяльність підприємств з питань охорони праці. Кошти галузевих фондів спрямовуються на виконання затверджених Держнаглядохоронпраці галузевих планів поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища.

Відповідно до ст. Статтею 49 Закону України «Про охорону праці» передбачено, що у разі порушення законодавства про охорону праці та інших нормативних актів і створення перешкод у діяльності посадових осіб державного нагляду за охороною праці та представників профспілок винний працівник притягається до дисциплінарної відповідальності. дія та адміністративна відповідальність згідно із законодавством та матеріальна відповідальність.

Дисциплінарна відповідальність включає дисциплінарні стягнення, передбачені чинним законодавством. Відповідно до ст. 147 Кримінально-процесуального кодексу передбачає такі дисциплінарні стягнення: догана, звільнення. Право притягнути працівника до дисциплінарної відповідальності належить органу, який здійснює право найму працівника. Органи, що здійснюють державний і громадський контроль за охороною праці, можуть ініціативно накладати дисциплінарні стягнення. За одне порушення може бути застосовано лише одне дисциплінарне стягнення. При виборі дисциплінарного стягнення необхідно враховувати тяжкість і шкоду, заподіяну проступком, обставини вчинення проступку та попереднє місце роботи працівника.

Посадові особи, які порушують законодавство про охорону праці, несуть адміністративну відповідальність у вигляді штрафу. Право накладати адміністративне стягнення з підстав, зазначених у ст. 49 Закону України «Про охорону праці» встановлено, що працівники підлягають державному нагляду за охороною праці. Адміністративну відповідальність несе особа, яка досягла при вчиненні адміністративного злочину шістнадцятирічного віку.

Матеріальна відповідальність включає обов'язки працівників і власників. в місцевості. Статтею 130 Закону про працю встановлено, що працівники, які заподіяли шкоду підприємству внаслідок порушення встановлених трудових

обов'язків, у тому числі порушення правил охорони праці, несуть основну відповідальність. Це стосується тільки першого фактичного заподіяння шкоди, а шкода завдана підприємству (організації) внаслідок винної протиправної поведінки (бездіяльності) працівника. Як правило, така відповідальність обмежується частиною заробітку працівника і не повинна перевищувати повної суми заподіяної шкоди. Працівники можуть бути притягнуті до серйозної відповідальності незалежно від того, притягуються вони до дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності. Якщо підприємство [установа] або уповноважена ним особа [орган] не може довести, що шкоду завдано насильством, незалежно від вини, воно несе істотну відповідальність за шкоду, завдану працівникові. Форс-мажор або умисел потерпілого. Збитки, пов'язані з порушенням законодавства про охорону праці, можуть полягати у відшкодуванні потерпілому витрат на лікування, протезування (якщо потерпілий живий), витрат на поховання (у разі смерті потерпілого), а також одноразову допомогу сім'ї та особам, які перебувають на її утриманні.

Той, хто порушує законодавство про охорону праці та інші нормативні вимоги поведінки і спричиняє небезпеку життю чи здоров'ю громадян, несе кримінальну відповідальність. До кримінальної відповідальності в частині охорони праці можуть бути притягнуті будь-які працівники підприємства, установи, організації незалежно від форми власності, а також громадяни - власник підприємства або уповноважена ним особа. Кримінальна відповідальність визначається судами.

Відповідно до Закону України «Про охорону праці» власники зобов'язані розслідувати та вести облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій згідно з ДНАОП 0.00 – 4.03. - 98 «Положення про розслідування та облік нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на підприємствах і в установах». Дія цього Положення поширюється на підприємства, установи та організації всіх форм власності, що діють на території України, усіх громадян (у тому числі іноземців та осіб без громадянства), які є власниками цих підприємств або уповноваженими ними особами, а також громадян, які здійснюють: завдання:

На цих підприємствах люди працюють за трудовим договором [контрактом], працюють за трудовим договором [контрактом], проходять виробничу стажування або наймають на роботу інші підприємства.

Порядок розслідування та обліку нещасних випадків, що сталися під час навчального процесу, трудового та професійного навчання учнів у навчальних закладах, встановлюється Міністерством освіти.

До травм, що підлягають розслідуванню, відносяться тілесні ушкодження, заподіяні сторонніми особами, гострі професійні захворювання та гострі професійні отруєння; Термічний шок, опіки, обмороження, ураження електричним струмом, удар блискавки та іонізуюче випромінювання, травми внаслідок аварій, пожеж, стихійних лих (землетруси, зсуви, повені, урагани та інші особливі події), контакту з тваринами, комахами та іншими представниками флори та фауни. (далі - нещасний випадок), що призвело до втрати працездатності працівника на один робочий день і більше або потребувало переведення потерпілого на іншу (менш важку) роботу принаймні на один робочий день, а також у разі корпоративної смерті.

На підставі отриманих даних у формі Н-1 зазначається дія та інцидент, що стався під час виконання працівником [посадових] обов'язків за посадою, у тому числі під час пересування, а також інцидент, що стався за таких обставин:

- перебувати на робочому місці, у службовому приміщенні чи іншому місці роботи в робочий час або представляти власника у неробочий час, святкові, вихідні та святкові дні;
- упорядкувати виробничий інвентар, засоби захисту, спецодяг перед початком і після роботи, виконувати заходи особистої гігієни;
- за наявності розпорядження власника проїзд на роботу і з роботи транспортом підприємства або сторонньою організацією, яка здійснює перевезення за договором (заявкою);
- використовувати власний транспортний засіб на користь підприємства з дозволу або від імені власника;
- діяти в інтересах бізнесу потерпілого;

- ліквідація наслідків аварій, пожеж і стихійних лих у виробничих приміщеннях і транспортних засобах, що використовуються підприємствами;
- підприємства надають допомогу в управлінні[19].

Перерви для відпочинку та харчування працівників на території підприємства або в інших місцях роботи відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку та нещасні випадки, що сталися під час перебування працівника на території підприємства, пов'язані з проведенням зустрічей з власником, збором виплати, обов'язкові медичні огляди та випадки, передбачені колективним договором [угодою], якщо буде встановлено, що на потерпілого вплинули виробничі фактори чи обставини.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено теоретико-методологічні підходи, які розкривають основну структуру системи управління персоналом організації в цілому та її основоположних елементів, що дало змогу зробити наступні висновки:

1. Питання управління людським капіталом нерозривно пов'язані з науковою теорією управління персоналом. Його розробка, накопичення та застосування у виробництві мають значну теоретичну та практичну цінність, постаючи як критична проблема у визначенні майбутнього України. Знання та кваліфікація перетворилися на ключову рушійну силу як економічного, так і соціального прогресу суспільства.

Прогрес у управлінських технологіях у поєднанні з переоцінкою особистих і людських цінностей наблизив нас до вирішення фундаментального виклику людства: примирення конфлікту між окремими особами та організаціями. Ретельний аналіз сфери управління персоналом в організаціях, а також еволюція теоретичних і методологічних стратегій, розроблених для задоволення сучасних виробничих потреб, дозволили сформулювати основні висновки та рекомендації, представлені в магістерській роботі.

Уточнено основи теоретико-методологічної основи, встановлено основні властивості, характеристики та принципи розвитку системи управління персоналом організації. Враховуючи складний характер викликів і системні аспекти управління персоналом, у цьому дослідженні передусім використовується системний підхід. У рамках розуміння управління персоналом як системи прийнято виділяти три рівні узагальнення цього поняття: а) як складну абстрактну сутність; б) як сукупність взаємопов'язаних соціально-трудоових процесів і відносин всередині організації; в) як конструкти суб'єкта.

Системи управління персоналом характеризуються не лише залежністю

від специфіки галузі та структури власності організації, але й тим, наскільки вони дотримуються правових рамок і тенденцій системи як багатогранної абстрактної дисципліни. Ця основа лежить в основі розвитку типології в системі, що охоплює «відділ кадрів», «управління персоналом», «управління людськими ресурсами» та «соціальне управління».

Адаптація принципів управління та встановлення ринкових відносин зумовлюють необхідність реформування існуючих систем управління персоналом. У сучасному ландшафті організаційного розвитку наукове дослідження механізмів реорганізації стає критично важливим. Функціонування системи впливає на те, як вона взаємодіє як з внутрішнім, так і з зовнішнім середовищем, що призводить до розширення її функцій і трансформації цілей, спрямованих на підвищення ефективності організації та створення конкурентних переваг на ринку, а також відтворення бізнес-процесів. Враховуючи динамічний характер зовнішнього середовища, існує нагальна необхідність переходу від традиційного цілеспрямованого управління до орієнтації на цілепокладання та самоорганізацію.

2. Доведено, що реструктуризація кадрових служб та оцінка менеджерів з персоналу повинні бути зосереджені на наступних напрямках:

- вирішення проблем ефективного розвитку та використання потенціалу персоналу шляхом комплексного управління всіма аспектами людського фактора, що включає все, починаючи від навчання та керівництва молодих працівників у професійній діяльності на підтримку ветеранів праці;

- широке застосування проактивних методів найму та спеціалізованого навчання працівників, важливих для організації та галузі. Співпраця з навчальними закладами повинна стати основною стратегією залучення в організації необхідних кваліфікованих спеціалістів і кваліфікованих робітників. Крім того, сучасне випереджувальне навчання робітників і спеціалістів для адаптації до нових технологій і обладнання вимагає від кадрових служб посилення планування навчання робочої сили;

- запланована співпраця з управлінським персоналом організації

повинна включати номінаційний резерв і базуватися на організаційних принципах, таких як планування кар'єри в бізнесі, індивідуальна підготовка кандидатів для висунення, ротаційне переміщення керівників і спеціалістів, а також навчання через спеціалізовані курси та стажування на відповідних посадах;

- активізується діяльність кадрових служб щодо стабілізації трудових колективів, підвищення трудової та соціальної активності працівників шляхом удосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- важливе значення має забезпечення соціальних гарантій трудового колективу, що зумовлює дотримання встановленого порядку працевлаштування та перепідготовки вивільнюваних працівників із наданням відповідних пільг і компенсацій;

- відбувається перехід від переважно авторитетних методів управління персоналом до більш демократичних підходів в оцінці, відборі та розстановці, акцентуючи увагу на прозорості кадрової практики. У сучасному середовищі кадрові служби в організаціях перетворюються на органи, які забезпечують організаційну та методологічну підтримку виборності та конкурентоспроможності. Така трансформація передбачатиме періодичне звітування чиновників перед трудовими колективами, обов'язкове використання кадровиками методів психологічного тестування, соціологічних методів визначення громадської думки, оцінювання кандидатів за відгуками колег і підлеглих тощо;

- посилення кадрових служб за рахунок кваліфікованих спеціалістів є суттєвим, що призводить до гострої потреби в системі, яка орієнтована на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації цих спеціалістів;

- крім того, важливою є модернізація науково-методичної бази забезпечення роботи персоналу, удосконалення його матеріально-технічної та інформаційної бази.

3. Створення системи оцінки керівного персоналу обґрунтовано з

урахуванням світової практики управління персоналом. Оскільки в країні відбуваються трансформації суспільного життя, зумовлені еволюцією ринкових відносин і переходом до нових економічних умов, виникає очевидна необхідність у створенні та впровадженні інноваційних методів і технологій оцінки персоналу, в тому числі керівних. Проблема оцінки персоналу непомітно присутня в різних економічних теоріях, хоча різні академічні школи надають оцінці управлінського персоналу різний ступінь значущості. Зростаюча складність виробничих процесів і зростаючий акцент на людському факторі спонукали до розробки методологічної основи оцінки персоналу, а також визначення ключових підходів, адаптованих до окремих категорій працівників.

4. Запропоновані напрями удосконалення управління персоналом організації. Управління трудовим потенціалом у колективі організації є самостійним питанням важливого значення. Це охоплює різні аспекти виробничо-господарської діяльності, включаючи формування та використання робочої сили, її інтеграцію у виробничий процес, регулювання руху та використання персоналу, а також підвищення його якісних якостей, як матеріального, так і морального стимулювання. Крім того, розглядається трудовий потенціал колективу та окремих працівників, їхня творча та трудова діяльність, професійні компетенції та рівень освіти. Крім того, такі аспекти, як мобільність персоналу, моральні якості, фізіологічні здібності, культурне походження, матеріальний добробут та багато інших факторів становлять складну та специфічну сферу управління.

Основні цілі в нагляді за трудовим потенціалом організації включають коригування як кількісного, так і якісного складу робочої сили команди відповідно до потреб виробництва. Такий підхід гарантує, що робоча сила отримує професійну підготовку, адаптовану до конкретного характеру завдань, що дозволяє їм працювати ефективно та максимально використовувати свої потенційні можливості.

Система управління трудовим потенціалом, що акцентує увагу на

зростанні людського капіталу, охоплює різні підсистеми, зокрема контроль за формуванням і розподілом трудового потенціалу, управління його оперативним використанням у процесі виробництва, підвищення рівня знань і професіоналізму працівників. Така структура системи управління найточніше відображає зрушення до нових економічних умов і зміни очікувань працівників. Кожна підсистема обумовлює необхідність існування суб'єктів управління всередині організації.

У стратегії розвитку персоналу вирішальне значення має узгодження із загальною стратегією організації, розробленою керівництвом. Сучасні організації поступово пов'язують розвиток персоналу з особистим зростанням співробітників, сприяючи прогресу в управлінні групою та переходу до демократичних стилів управління.

Отже, стратегічне просування персоналу наголошує на підвищенні організаційного потенціалу його робочої сили, де основна увага приділяється індивідуальному зростанню працівників. Традиційно розвиток персоналу належить до сфери управління персоналом, представляючи окремий «людський вимір» в організації. Метою розвитку персоналу є трансформація особистого потенціалу співробітників, а також сприяння операційній та управлінській ефективності та еволюції організації, тим самим зміцнюючи її кадрові можливості. Розрізняють три рівні розвитку персоналу: індивідуальний (підвищення кваліфікації та освіти), груповий та організаційний.

Одночасне просування як команди, так і окремих співробітників становить стратегічний розвиток персоналу разом із підвищенням професійних і культурних аспектів організації. Здатність менеджерів створити ефективну систему навчання в команді відіграє вирішальну роль у справжньому стратегічному зростанні персоналу.

Щоб здійснити значну стратегічну зміну в практиках управління персоналом, важливо оцінити поточну ситуацію, передбачити майбутній розвиток подій, визначити відповідні дії, сприяти їх виконанню та

підтримувати постійний нагляд.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2013. 511 с.
2. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
3. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Львів: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 304 с.
4. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. Київ: Наш Формат, 2018. 147 с.
5. Верещагіна Л.А., Кареліна В.М. Психологія потреб і мотивація персоналу. Харків : Гуманітарний центр, 2017. 152 с.
6. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: Центр учб. Л-ри, 2009. 500 с.
7. Волгін А.П., Матірко В.І. Управління персоналом в умовах ринкової економіки: досвід ФРН. Донецьк: Справа, 2013. 139 с.
8. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: навч. метод. посіб. Чернівці: Рута, 2016. 248 с.
9. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>
10. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. №12 (124), С. 163-167. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30>
11. Гриньова В.М., Шульга Г. Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посібн. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2014. 288 с.
12. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти та

професійної підготовки. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2016. 254 с.

13.Грішнова О.А., Романюк М.Д. Управління персоналом в контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Люблін, 2018. С. 469-476.

14.Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 17. С. 216–224.

15.Данюк В.М., Кулаковська Л. П. Кадрове діловодство: навч. посіб. Київ: Каравела, 2016. 239 с.

16.Дімітрієва С. Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2019. № 216. С. 46–49.

17.Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монограф. Харків: ВД «ІН–ЖЕК», 2008. 320 с.

18.Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монограф. Харків: Вид. ХДЕУ, 2012. 432 с.

19.Дороніна М.С., Тютлікова В.В. Управління організаційною поведінкою монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 200 с.

20.Дранник В.А. Вплив керівника трудового колективу на рівень мотивації до праці підлеглих. *Практична філософія*. 2009. № 3. С. 135–141.

21.Єлецьких С.Я., Брижниченко В.Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215.

22.Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

23.Єгоршин А.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Німб, 2018. 303 с.

24.Звонцов А.Я. Система безперервного навчання кадрів на виробництві. Київ: ВЗУУП, 2017. 256 с.

25.Звягінцев О. П. Методичні рекомендації до системи управління

кадрами. Київ: Вид-во ІУНХ, 2019. 205 с.

26.Злупко С.М., Радецький Й.І. Людський потенціал, зайнятість населення і соціальний захист населення : монограф. Львів: Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 192 с.

27.Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №4. 285 с.

28.Карпенко Д.О. Основи трудового права: підруч. Київ: Вид-во А.С.К., 2012. 655 с.

29.Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами. навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Юридична книга», 2015. 358 с.

30.Кириченко В. Прогнозування поведінки персоналу в період змін на підприємстві. *Соціальна психологія*. 2014. №2 (4). С. 122–133.

31.Кириченко О. Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №3(71). С. 46–53.

32.Кодекс законів про працю України: Закон України URL: www.zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page6 (дата звернення 01.11.2024).

33.Колот А.М. Вища освіта як чинник формування людського капіталу: сучасний стан, тенденції розвитку. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. Івано-Франківськ: Плай. 2018. Вип. 4. С. 12–16.

34.Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>. (дата звернення 01.11.2024).

35.Косорига І. Нові технології в навчанні та розвитку персоналу. *Менеджер по персоналу*. 2019. № 5. С. 20-25.

36.Краснюкова С. Порівняльний аналіз мотивації праці на підприємствах зарубіжних країн. *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. Тернопіл. нац. економ. ун-т, Каф. економ. аналізу. Тернопіль, 2018. Вип. 9, ч. 2. С. 257–260.

37.Лакіза О.О. Атестація як засіб спонукання працівника до

підвищення кваліфікації. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2017. Вип. 64. С. 270-276.

38. Левченко Т. І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності : монографія. Вінниця: Нова Книга, 2015. 448 с.

39. Малхазов О. Р. Психологія праці : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. Київ: Центр учб. л-ри, 2017. 208 с.

40. Мирошниченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. *Економічна правда*. 7 листопада 2023р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/> (дата звернення: 15.11.2024)

41. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літери, 2012. 248 с.

42. Міненко В.Л. Стан та перспективи розвитку методичного праці і зайнятості населення. *Економіка та держава*. 2018. № 7. С. 82–85.

43. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

44. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.–практ. посіб. Київ: Знання, 2016. С. 84–89.

45. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монограф. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2012. 215 с.

46. Офіційний сайт Державної служби статистики України [URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 01.11.2024).

47. Писаревська Т.А. Інформаційні системи і технології в управлінні трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 229 с.

48. Про зайнятість населення. [Електронний ресурс]. Закон України від 1 березня 1991р. №803-ХІІ URL: <http://www.rada.gov.ua>. (дата звернення 01.11.2024).

49. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в*

- Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.
50. Савченко В.А. *Управління розвитком персоналу: навч. посіб.* Київ: КНЕУ, 2012. 351 с.
51. Салун М. М., Майстренко О. В. *Механізм соціально–економічної мотивації працівника: монографія* Харків: ХНЕУ, 2010. 184 с.
52. Сардак С.Е., Третьяк О.О. *Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: монографія*. Дніпропетровськ: Видавництво «Інновація», 2009. 157 с.
53. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. *Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія*. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
54. *Словник іншомовних слів за ред. О.С. Мельничука*. 2-е видання, випр. і доп. Київ: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985. 966 с.
55. *Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
56. Тимош І. *Аналіз ролі матеріальних стимулів в системі мотивації персоналу підприємства* *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. Тернопіль. нац. економ. ун–т, Каф. економ. аналізу. Тернопіль, 2016. Вип. 7. С. 363–366.
57. Тарасюк І.В. *Працевлаштування молоді на ринку праці: проблеми та перспективи*. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Znphktei/2012_1. (дата звернення 01.11.2024).
58. *Труднощі кадрового менеджменту при працевлаштуванні. Соціальна психологія*. 2021. № 6. С. 56–61.
59. Туленков М. В. *Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб.* Київ: Каравела, 2017. 303 с.
60. Туленков М.В. *Теорія організаційної взаємодії: Підручник*. Київ: ІПК ДСЗУ, 2011. 456 с.
61. *Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колективна*

монографія / під ред. д.е.н., професора Г.Г. Савіної. Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. 130 с.

62.Харчишина О.В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2018. № 2 [56]. С. 148–151.

63.Фінансовий словник / Мін-во освіти України, НБУ, Львівський банківський коледж; А.Г. Загородній, Г.В. Вознюк, Т.С. Смовженко. 2-ге вид., випр. та доп. Київ: Центр Європи, 1997. 576 с.

64.Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. Київ: Знання, 2015. 442 с.

65.Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2015. 220 с.

66.Шаповал О.А., Таранічев С.Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Випуск 27. Частина 2. С. 97–100.

67.Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 258 с.

68.Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis / G. S. Becker. -N. Y., 1964. - 162 p.

69.Gilbreth F.B. Applied Motion Study: A Collection of Papers on the Efficient Method to Industrial Preparedness. Filiquarian Legacy Publishing, 2012. 124 p.

70.Hickman, Craig R. Mind of a manager soul of a leader, New York etc, Wiley, cop. 1990.

71.Shultz N. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. In: Human Resources. N. Y., 1975. - (Fiftieth Anniversary Colloquium VI).

72.Taylor F. The Principles of Scientific Management Paperback. N.Y.: Dover Publications. 1997. 80 p.