

Міністерство освіти і науки України  
Львівський національний університет природокористування  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА  
Кафедра менеджменту ім. проф. Є.В. Храпливого

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

освітнього ступеня «Магістр»

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ КОЛЕКТИВНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ»**

Виконав: студент групи Мо-62  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
(шифр і назва)

Тимань Володимир Іванович  
(Прізвище та ініціали)

Керівник: Михалюк Н.І.  
(Прізвище та ініціали)

Дубляни 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
 ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА  
 Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В.Храпливого  
 Освітній ступінь «Магістр»  
 Спеціальність: 073 «Менеджмент»  
 (шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
 (підпис)

к.е.н., доцент Войнич Л.Й.  
 (звання, ступінь, прізвище та ініціали)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

### ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студента

Тимань Володимир Івановича

(прізвище, ім'я, по-батькові)

#### 1. Тема роботи: «УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КОЛЕКТИВНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЛЬВІВСЬКІЙ ОБЛАСТІ»

Керівник роботи: Михалюк Н.І. \_\_\_\_\_ к.е.н., доцент \_  
 (прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом по ЛНУП в редакції від “ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023р. № \_\_\_\_\_

2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи 15.01.24р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані для кваліфікаційної роботи:

Планові та звітні дані Львівської області, а також чинні на підприємствах виробничі інструкції, положення, нормативи, та зібрані дані в процесі проведення опитування респондентів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Механізм управління персоналом є складовою структури сучасного менеджменту

1.2 Основні принципи механізму управління персоналом його мета, функції та завдання

1.3 Методика дослідження механізму управління персоналом в підприємстві

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1 Організація розвитку Львівської області та її характеристика

2.2 Аналіз виробництва сільськогосподарської продукції сільськогосподарськими підприємствами

2.3 Дослідження механізму управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах  
**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
 НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

3.1 Вдосконалення методів механізму управління персоналом в підприємствах

3.2. Шляхи вдосконалення в підприємстві механізму мотивації персоналу

3.3 Методи вдосконалення механізму навчання персоналу в підприємствах

**ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.**

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, діаграми, схеми.

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ етапу	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану.	6.03.23	виконано
2	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	31.05.23	виконано
3	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи.	22.11.23	виконано
4	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи.	19.12.23	виконано
5	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі.	15.01.24	виконано

Студент Тимань В.І.

(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи к.е.н. доцент Михалюк Н.І.

(наук. ступ., вчене звання, підпис, прізвище та ініціали)

УДК: 331.36:331.101.3

Кваліфікаційна робота: 79 с. текстової частини, 12 табл., 30 рис., 56 літературних джерела. «Удосконалення механізму управління персоналом колективних сільськогосподарських підприємств у Львівській області»

Кваліфікаційна робота магістра. Кафедра менеджменту ім. проф. Є. В. Храпливого. Дубляни, Львівський НУП, 2024.

Текстова частина включає вступ, три розділи, висновки і пропозиції, список використаних джерел.

В першому розділі розглянуто теоретичні засади механізму управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах.

В другому розділі подається організаційно-економічна характеристика досліджуваної області, аналізується стан механізму управління персоналом в сільськогосподарських підприємств та проводиться його аналіз в агропідприємствах Львівської області.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі результатів проведеного аналізу розроблено пропозиції для впровадження у процес реалізації механізму управління персоналом в агропідприємствах Львівської області.

На основі проведених досліджень обґрунтовано комплексну систему заходів та напрямків вдосконалення механізму навчання персоналу в підприємствах та рекомендовано шляхи вдосконалення в підприємстві механізму мотивації персоналу.

**Ключові слова:** управління, механізм управління, персонал, управління персоналом, теоретичні засади управління персоналом, зовнішні чинники впливу, внутрішні чинники впливу.

## АНОТАЦІЯ

Тимань В.І. «Удосконалення механізму управління персоналом колективних сільськогосподарських підприємств у Львівській області»

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи організації механізму управління персоналом та ефективності управління ним, описано зміст і значення механізму управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах та чинники що на нього впливають. Систематизовано погляди вчених на поняття управління персоналом, з'ясовано суть, характерні риси, відмінності, переваги та недоліки різних видів управління персоналом. Описано вдосконалення методів механізму управління персоналом в підприємствах та розроблено шляхи вдосконалення в підприємстві механізму мотивації персоналу.

**Ключові слова:** управління, механізм управління, персонал, управління персоналом, теоретичні засади управління персоналом, зовнішні чинники впливу, внутрішні чинники впливу.

## ANNOTATION

Timan V.I. "Improving the personnel management mechanism of collective agricultural enterprises in the Lviv region"

The paper examines the theoretical and methodical foundations of the organization of the personnel management mechanism and the effectiveness of its management, describes the content and significance of the personnel management mechanism in agricultural enterprises and the factors affecting it. The views of scientists on the concept of personnel management are systematized, the essence, characteristic features, differences, advantages and disadvantages of various types of personnel management are clarified. The improvement of the methods of the personnel management mechanism in enterprises is described, and ways of improving the personnel motivation mechanism in the enterprise are developed.

**Key words:** management, management mechanism, personnel, personnel management, theoretical principles of personnel management, external factors of influence, internal factors of influence.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Механізм управління персоналом є складовою структури сучасного менеджменту	11
1.2 Основні принципи механізму управління персоналом його мета, функції та завдання	21
1.3 Методика дослідження механізму управління персоналом в підприємстві	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	33
2.1 Організація розвитку Львівської області та її характеристика	33
2.2 Аналіз виробництва сільськогосподарської продукції сільськогосподарськими підприємствами	37
2.3 Дослідження механізму управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	45
3.1 Вдосконалення методів механізму управління персоналом в підприємствах	45
3.2. Шляхи вдосконалення в підприємстві механізму мотивації персоналу	61
3.3 Методи вдосконалення механізму навчання персоналу в підприємствах	66
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76

## ВСТУП

*Актуальність обраної тематики роботи.* Сутність механізму управління персоналом полягає у тому, що сприймається як конкурентний актив підприємства, який разом із іншими ресурсами необхідно планувати, розвивати і мотивувати задля забезпечення стратегічного розвитку.

Механізм управління персоналом - це особливі можливості управлінської функції, основним предметом якої є люди, що належать до певних соціальних груп та колективів співробітників. Функціонально механізм управління персоналом поєднує: підбір, прийом на роботу, управління соціальним розвитком; найм і звільнення персоналу; проведення бізнес-оцінки персоналу при підборі, організація роботи; навчання, атестації та адаптація до роботи; мотивація до роботи; підвищення кваліфікації; перепідготовка кадрів; управління поведінкою персоналу підприємства; управління діловою кар'єрою; управління конфліктами та стресами.

На сьогодні кваліфікований персонал та компетентний управлінський склад підприємства можуть забезпечити стабільне зростання економічної ефективності підприємства та зайняти відповідний статус на ринку. Механізм управління персоналом в підприємстві займає одне з важливих місць у досягненні поставленої мети. Системний підхід до механізму управління персоналом та підприємством слід розглядати їх як сукупність взаємодіючих елементів, так як забезпечує цілісне уявлення про керуючого суб'єкта, його суть та окремі його частини як єдиного цілого, самостійного явища, процесів та зв'язків з іншими системами.

Суб'єктами механізму управління персоналом є керівники та фахівці, які виконують управлінські функції стосовно своїх підлеглих. Отже, механізм управління персоналом – це в загальному свідомо цільова діяльність менеджера чи керівника підприємства, спрямована на розробку концепції та стратегії кадрової політики а також методів управління персоналом підприємства. Тобто це планомірно організована взаємодія через систему економічних пріоритетів і

соціальних заходів, взаємозалежних організаційних, вкладених у створення умов нормального розвитку та використання потенціалу трудових ресурсів не лише на рівні підприємства.

Нині до основних завдань механізму підприємства управління персоналом ставляться такі вимоги: підвищення задоволеності роботою всіх категорій працівників стимулювання творчої активності; забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами; створення належних умов праці; необхідні ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників підприємства; вдосконалення механізму оплати праці та її мотивації; створення та підтримання сприятливого морально-психологічного клімату; надання працівникам можливостей для розвитку та професійного розвитку; удосконалення методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою співробітників; участь у створенні стратегії підприємства.

Механізм управління персоналом – це елемент соціального управління для підприємства, під яким зазвичай розуміється управління персоналом і суцільними колективами. На етапі розвитку економічних відносин проблеми механізму управління персоналом дуже актуальні і в основному потребують невідкладного вирішення. Сучасні умови ринкової економіки диктують необхідність розробки нового підходу до управління персоналом, враховуючи, що основним резервом підприємства є працівники, а поза ним - споживачі продукції, якість і конкурентоспроможність якої забезпечуються персоналом.

Ефективність роботи механізму управління з персоналом може бути досягнута лише за наявності наукового забезпечення управлінської діяльності в підприємстві, реального впровадження управлінської практики, а також постійного вдосконалення форм та методів удосконалення механізму в процесі управління.

А сьогодні багато українських та зарубіжних науковців займаються дослідженнями з розробки методів механізму управління персоналом, ставлячи перед собою вирішення як локальних, так і глобальних завдань. Дослідивши та вивчивши роботи ряду українських вчених, ми бачимо, що значний внесок у



розвиток вищезгаданих досліджень зробили: Бугуцький В.С., Дмитренко М.І., Нижній В.М., Петюх М. П. та інші.

Однак у своїй роботі вітчизняні вчені не завжди можуть запропонувати конкурентоспроможне рішення, оскільки рівень розвитку цієї теми в країні ще не досяг відповідного рівня наукових знань. Тому ми частково звертаємось до робіт відомих зарубіжних науковців та практиків, які систематизували у своїх працях передові технології у цій сфері. Із них Карл Юнг, Майер Бріггс, Іцхак Аділез, Деніел Пінк та інші.

*Об'єктом дослідження* є механізм управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах Львівської області.

*Предметом дослідження* є методологічні, теоретичні та практичні аспекти формування механізму управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах Львівської області

*Практичне значення одержаних результатів.* Передбачає розробку методів та засобів підвищення ефективності механізму управління персоналом на підприємстві. Наукові результати досліджень на сільськогосподарських підприємствах можуть бути використані підприємствами для підвищення ефективності механізму управління персоналом та розробки методичних рекомендацій щодо покращення ситуації в підприємстві.

*Мета роботи та завдання.* Основними завданнями при написанні роботи є: розгляд та систематизація основних категорій для оцінки механізму управління персоналом; комплексна оцінка та аналіз концепції розвитку механізму управління персоналом та її потенціалу. Ця оцінка покращить механізм управління персоналом в досліджуваному об'єкті; та дасть можливість вивчити методичний підхід до механізму управління персоналом для сільськогосподарських підприємств Львівської області. В роботі важливо охарактеризувати чинники, що впливають ефективність механізму управління персоналом; розглянути організаційно-економічні особливості механізму управління персоналом підприємств; слід провести аналіз механізму управління персоналом підприємства; розробити рекомендації щодо надійного механізму управління персоналом підприємств.

Новизна дослідження полягає у виявленні ефективних принципів формування напрямів механізму управління персоналом на підприємстві, виявленні та аналізі основних проблем та їх вирішення; розробити рекомендації щодо вдосконалення методики оцінки механізму управління персоналом підприємств; надання організаційно-економічних рекомендацій підвищення ефективності діяльності підприємства щодо покращення роботи механізму управління персоналом на підприємствах.

Інформаційну базу для написання роботи склали: інформаційні дані статистичного управління, законодавчі та виконавчі акти, що використовувались в результаті цих досліджень, матеріали пов'язані з ними, ресурси, що спонукають вдосконалення механізму управління в підприємствах.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.2 Механізм управління персоналом є складовою структури сучасного менеджменту

Основними завданнями механізму управління персоналом є забезпечення необхідної чисельності персоналу на поточний період та перспективу; створення рівних можливостей щодо продуктивності та раціональної зайнятості персоналу, забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника та його психофізіологічних даних потребам робочого місця; стабільної та рівномірної уваги протягом усього робочого періоду; задоволення розумних потреб у персоналі; максимальна доступність різних операцій на робочому місці.

Механізм управління персоналом підприємства це сукупність взаємозалежних елементів, у межах яких реалізуються функції управління персоналом. Водночас персонал – це насамперед люди, які характеризуються складним набором індивідуальних характеристик, серед яких провідну роль відіграють соціально-психологічні.

Основним елементом будь-якого механізму управління є персонал, який може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Персонал підприємства є суб'єктом, тому відіграє роль стратегічної сили, головного елемента будь-якого стратегічного процесу. Тому планування, формування, реорганізація та раціональне управління персоналом в підприємства становлять основну основу управління персоналом.

Механізм управління персоналом має відповідні можливості, а система управління персоналом є основою будь-якого механізму управління підприємством; механізм управління персоналом є у всіх функціональних сферах підприємства (виробництво, маркетинг, фінансова сфера тощо); основні цілі механізму управління персоналом збігаються з основними цілями

підприємства, усі основні повноваження механізму управління підприємством є у системі управління персоналом.

Специфіка механізму управління персоналом визначається такими характеристиками:

схильність до впливу не тільки умов виробництва, а й зовнішнього середовища та внутрішніх чинників;

будь-який управлінський вплив на персонал є взаємодією, що викликає дію, сукупність динамічних, фізичних і психічних процесів як у суб'єкті впливу, так і в об'єкті;

наявність значного потенціалу, що важко визначається;

поєднання персоналу об'єкта та суб'єкта управління;

тенденція до створення інших систем, що призводить до появи нових факторів поведінки, що підвищують або знижують ефективність роботи.

прояв системних властивостей у всіх організаційних одиницях (автономність, адаптивність, цілісність, слабкий рівень моделювання та прогнозування поведінки тощо);

недосконалість методів розпізнавання моделей поведінки;

спостереження та висновки також можуть бути суб'єктивними та непрофесійними;

залежність поведінки та характеристик персоналу від підприємства роботи та спілкування співробітників.

Процес управління персоналом здійснюється у вигляді циклів: розширеного та базового, кожен з яких складається з трьох блоків:

– домовленість, за якої встановлюються загальні напрями роботи та напрями дій, створені задля посилення та підтримку конкурентоспроможності підприємства з допомогою його працівників, тобто. формування кадрової політики та стратегії управління персоналом з урахуванням покладених на нього управлінських завдань;

– трансформаційний, що передбачає трансформацію управлінського впливу на конкретні рішення (підбір персоналу, працевлаштування, мотивація персоналу, професійний розвиток та створення резервів на управлінські посади);

– інформація та контроль, що служать для збору та систематизації інформації про використання персоналу. Включає оцінку бізнесу, контроль і аналіз розподілу персоналу.

Недоліком механізму управління персоналом, побудованої на системному підході, і те, що він перериває зв'язку підсистем і порядок реалізації функцій управління.

Цілі управління персоналом досягаються суб'єктами, що виконують загальні та спеціальні функції. Перерахунок важливих функцій а також відповідних поставлених завдань, за допомогою яких реалізуються конкретні функції, узагальненому вигляді представлений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Функції механізму управління персоналом в підприємстві

№	Основні функції механізму управління персоналом	Завдання функцій механізму управління персоналом
1	використання персоналу	визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; виробнича соціалізація; упорядкування робочих місць; забезпечення безпеки праці; уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; вивільнення персоналу.
2	забезпечення персоналом	розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; одержання й аналіз маркетингової (в сфері персоналу) інформації; добір персоналу, його ділова оцінка
3	визначення потреби в персоналі	вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі. планування якісної потреби у персоналі;
4	мотивація результатів праці та поведінки персоналу	управління конфліктами; управління змістом і процесом мотивації виробничої поведінки; використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль та методи керівництва, регулювання робочого часу використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства
5	правове й інформаційне забезпечення механізму управління персоналом	правове регулювання трудових взаємин; інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики; облік і статистика персоналу; організація і проведення навчання
6	розвиток персоналу	планування і реалізація кар'єри та службові переміщення

Процесний підхід ґрунтується на побудові механізму управління персоналом як взаємопов'язаних процесів, які циклічно повторюються. Функціонально розширений цикл переважно відповідає стратегічним і тактичним завданням, тоді як базовий цикл відповідає оперативним завданням.

Управління персоналом здійснюється із використанням науково розроблених методів. Методи – це спосіб, з допомогою якого колектив чи окремих працівник впливає досягнення поставленої мети, координуючи своєї діяльності у виробничому процесі.

До основних принципів управління персоналом відносяться: науковий; лінійний, функціональний та цільове управління, планування; централізації та децентралізації; демократичний централізм; підбір, набір та розстановка персоналу; поєднання єдиноначальності та колегіальності, контроль виконання рішень тощо.

Кожна із виділених підсистем підприємства реалізує свою діяльність через конкретні цілі та відповідні функції (див. таблицю 1.2).

*Таблиця 1.2* Структура комплексної механізму управління персоналом підприємства

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

Функціонування кожної із систем здійснюється в рамках цільової, забезпечувальної, адаптуючої, функціональної підсистем.

Розглянемо класифікацію персоналу за категоріями та наведемо класифікацію персоналу підприємства (див. рис. 1.1).

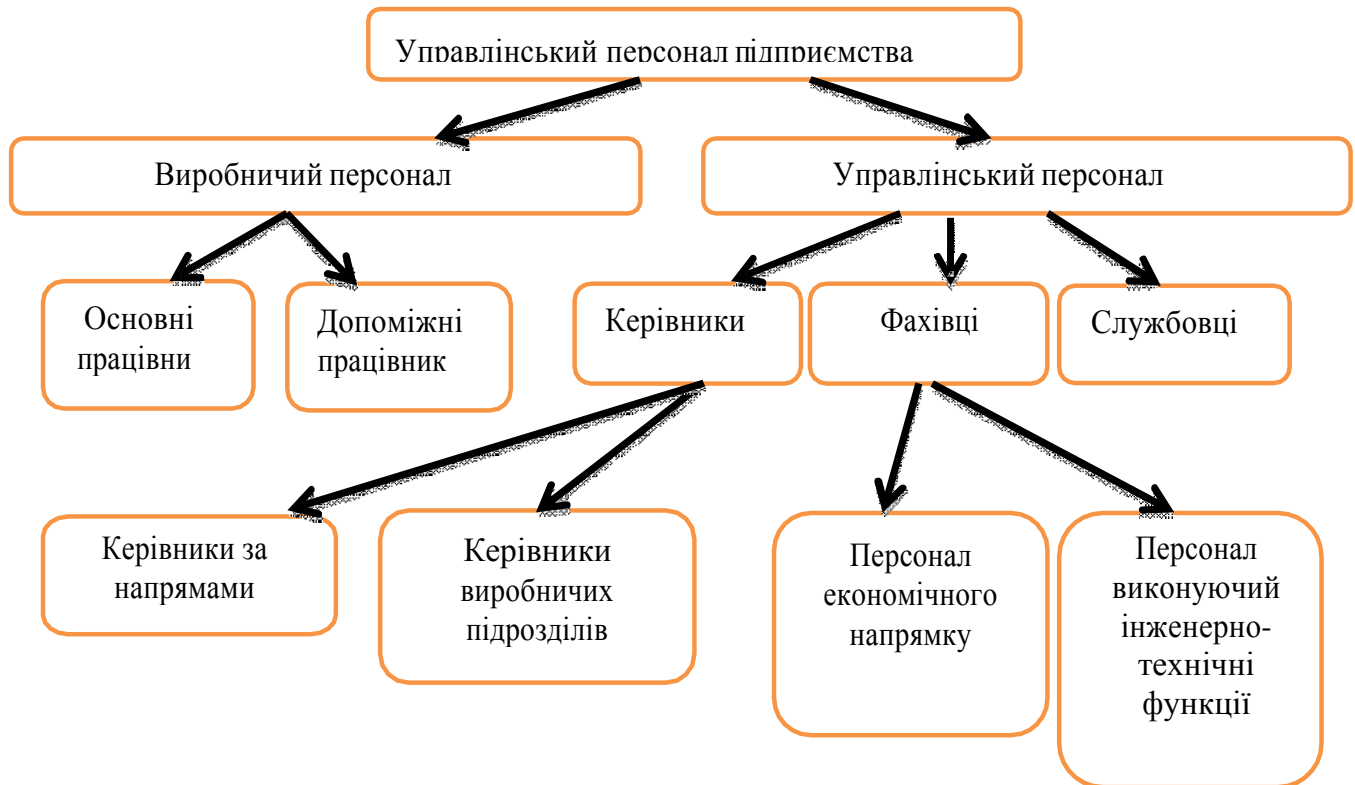


Рис. 1.1. - Організаційна структура за категоріями персоналу підприємства

Цільовий механізм – це підсистема складного механізму управління персоналом, у якому формулюються його тактичні та стратегічні цілі.

Підсистема безпеки – це підсистема, у якій визначаються склад, рівень якості та організаційні умови, що забезпечують «вхід» до механізму всього необхідного для її нормального функціонування.

Адаптивна підсистема – це підсистема, в якій процес управління регулюється та зорганізується відповідно до вимог, створюваних довкіллям.

Функціональна підсистема — це підсистема, в якій регламентовано вимоги до елементів процесу перетворення «входу» механізму на її «вихід» та організовано процес управління.

Слід зазначити, що відповідна складність та багатогранність завдань управління персоналом передбачають множинність аспектів підходу до цієї важливої проблеми. Це означає, що можна стверджувати, що механізм управління персоналом має складний та детермінований характер, а саме: організаційно-економічні, у тому числі питання, пов'язані з плануванням чисельності, складу працівників, морального та матеріального стимулювання,

використання робочого часу тощо; соціально-психологічні, що висвітлюють питання соціально-психологічного супроводу управління персоналом, реалізації різних соціальних та психологічних процедур у практичній роботі; техніко-технологічний, що відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використання в ньому обладнання та технологій, умови виробництва тощо; педагогічний, який передбачає вирішення питань, пов'язаних із навчанням та наставництвом персоналу; юридичний, що включає дотримання чинних норм трудового законодавства під час роботи з персоналом.

Найважливішими засадами управління персоналом є: досягнення цілей, поставлених перед підприємством; системність; комп'ютеризація; демократизація; індивідуалізація; підбір співробітників з погляду їхньої психологічної придатності; врахування побажань працівників форм та методів їх перепідготовки та підвищення кваліфікації. Важливими принципами є в механізмі управління персоналом.

Принцип системної роботи з персоналом передбачає, що управління персоналом має: охоплювати не окремі категорії працівників, а весь склад кадрового потенціалу; вирішувати не разові завдання, а постійні проблеми, що виникають у діяльності працівника: з моменту прийому на роботу, у період просування по службі та до останнього дня роботи на підприємстві; використовувати різні методи, засоби та методи роботи з персоналом, а не приймати рішення випадково, під впливом настрою.

Принцип демократизації роботи з персоналом означає: участь у оцінці кожного співробітника колективу підрозділу, в якому він працює; демократичні методи управління та стилі керівництва; регулярне виявлення думки співробітників щодо найважливіших проблем діяльності підприємства, розробка дій щодо вирішення цих проблем; впровадження інновацій за згодою команди компанії.

Принцип комп'ютеризації роботи з персоналом передбачає використання сучасних комп'ютерних технологій для процедур збору, передачі, обробки,



зберігання та видачі інформації з метою швидкого прийняття точних кадрових рішень.

В управлінні персоналом реалізується принцип індивідуалізації роботи з персоналом: при індивідуальному плануванні професійного розвитку та працевлаштування працівників; індивідуальний підхід до мотивації праці; персональний підбір співробітників з урахуванням здібностей та індивідуальних особливостей.

Для використання механізму управління персоналом необхідно використовувати методи впливу на колектив та окремих працівників з метою координації їх діяльності у виробничому процесі. У теорії та практиці механізму управління персоналом використовуються три групи методів: управлінські, економічні та соціально-психологічні (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2.- Класифікація методів механізму управління персоналом

Узагальнюючи все сказане вище, слід зазначити що планування, формування, перерозподіл та раціональне використання персоналу є основним змістом механізму управління персоналом, що базується на цілеспрямованій діяльності управлінського персоналу підприємства, на розробку концепцій, стратегії кадрової політики та методів управління персоналом

Економічні методи засновані на використанні економічних стимулів і називаються пряничними методами. Вони використовуються для матеріального стимулювання колективу та окремих співробітників [21].

Адміністративні методи засновані на владі, дисципліні та покаранні. Вони передбачають адміністративне підпорядкування об'єкта підприємства з урахуванням існуючої ієрархії управління.

Економічні та соціально-психологічні методи надають опосередкований вплив, немає ясності щодо конкретного часу та обов'язковості цього впливу. Вони допускають у межах свободи індивідуального вибору та поведінки й багато в чому залежить від індивідуальних особливостей співробітників [24].

Механізмами економічного методу на державному рівні є: податкова система, кредитно-фінансова система, система цін, мінімальна заробітна плата та плани економічного розвитку.

Адміністративні методи розрізняються за прямим характером впливу; є обов'язковими, вони не дають працівникам свободи вибору.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливу на персонал у вигляді психологічних механізмів з метою трансформації управлінського завдання у свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти шляхом: створення нормального психологічного клімату та творчої атмосфери; особистий приклад; згуртування колективу, задоволення культурних та духовних потреб співробітників; встановлення соціальних норм поведінки та соціальна стимуляція розвитку колективу; встановлення моральних санкцій та стимулів; соціальний захист.

Важко точно визначити силу та кінцевий ефект цих методів. Але загалом ці методи управління, особливо економічні, займають чільне місце у управлінні персоналом, становлячи основу управлінського впливу.

Усі методи в механізмі управління персоналом взаємозалежні та застосовуються комплексно. Завдання механізму управління персоналом – як підвищити ефективність, а й оптимізувати їх взаємовідносини виходячи з цілей підприємства.

Крім основних методів механізму управління персоналом, використовується сукупність методів узагальнена в таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3 Система методів механізму управління персоналом*

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

Що стосується завдань механізму управління персоналом, то можна виділити економічну ефективність: досягнення цілей підприємства з мінімальними витратами на персонал - економічний результат, виробнича діяльність та інвестування в загальний успіх підприємства, стабільність, висока гнучкість та адаптація до середовища, нематеріальна ефективність виробництва.

Крім згаданих вище методів механізму управління персоналом, важливо враховувати функції управління персоналом, оскільки вони відбивають значення, яке система управління персоналом грає стосовно співробітників.

Основними напрямками цього виду діяльності є функції управління персоналом, створені задля задоволення певних потреб підприємств.

Можна виділити такі функції механізму управління персоналом: планування персоналу, що включає стратегічне планування і засноване на визначенні потреби в чисельності і якості співробітників і часу їх використання.

Широко визнано, що планування персоналу є основною функцією управління персоналом, оскільки воно передує всім іншим функціям. Забезпечення реалізації цієї функції вимагає відповіді на питання: де знайти потрібних співробітників, як залучити їх на роботу до цієї компанії, скільки людей ми готові прийняти на роботу з боку і скільки зсередини? Визначення шляхів залучення нових співробітників, збільшення штату, підбору персоналу. При створенні нового підприємства дана функція враховується вже на етапі визначення місцезнаходження підприємства, оскільки не в кожному регіоні є можливість знайти потрібну кількість працівників необхідної кваліфікації. Кадровий маркетинг та його завдання – забезпечити попит на роботу в даному підприємстві з боку людей з найвищою кваліфікацією, насамперед висококваліфікованих спеціалістів та менеджерів. Крім того, ціни на робочу силу можуть значно відрізнятись від регіону до регіону, особливо від країни до країни.

Адаптація, навчання та підвищення кваліфікації співробітників, їх розвиток стали безперервним процесом, що триває протягом усього професійного життя людини.

Відбір, оцінка, підбір та працевлаштування працівників визначаються збільшенням витрат праці та зростанням вимог до працівника.

Управління персоналом не обмежується мотивацією. Як функція управління вона спрямована на з'єднання, координацію, об'єднання та інтеграцію всіх інших функцій в одне ціле. При цьому йдеться насамперед про функції, пов'язані з керуванням людьми.

Управління витратами персонал передбачає розрахунок витрат за придбання, навчання, організацію, оцінку, оплату особистих і соціальних витрат, тобто. всього періоду перебування працівника на роботі для підприємства, і навіть співвідношення витрат і прибутку що виникли внаслідок роботи працівника.

Скорочення персоналу не обмежується оголошенням з ініціативи керівництва чи працівника та відповідною документацією, а включає різні форми скорочення чисельності працівників і використання їх для виробничих потреб. Це може бути переведення персоналу на неповний робочий день або неповний робочий тиждень, ліквідація понаднормової роботи, тимчасове звільнення тощо.

Управління персоналом: збирання, зберігання та облік персональних даних, стажу, підвищення кваліфікації тощо. Ця функція необхідна ефективного використання персоналу. Сьогодні це значно спрощується за рахунок використання комп'ютерних систем та технологій.

### **1.3 Основні принципи механізму управління персоналом його мета, функції та завдання**

Управління персоналом можна визначити як діяльність, спрямовану на максимально ефективно використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистості. Механізм управління персоналом є дуже поширеним і важливим соціально-економічним явищем. Перші традиційно асоціюються із забезпеченням ефективності компанії. Причому ефективність іноді розуміють у вузькому сенсі - як отримання максимального прибутку.

Однак ефективність механізму управління персоналу все частіше розглядається не лише в економічних термінах, таких як економічність, якість, продуктивність, інновації, прибуток, а й у ширшому контексті та пов'язана з поняттями на особистому та психологічному рівнях, такими як задоволеність працівника роботою та високий рівень самопочуття, шанування колективу, мотивація персоналу до ефективної роботи

Основними принципами, що характеризують напрямки розвитку механізму управління персоналом є: паралельність; гнучкість; концентрація; спеціалізація; безперервність.

Основні принципи, які характеризують вимоги до механізму управління персоналом: принцип оптимального співвідношення спрямованості управління зумовлює необхідність прогнозування спрямованості функції управління персоналом на розвиток виробництва порівняно з функціями забезпечення функціонування виробництва. принцип відповідності функцій управління персоналом виробничим цілям; принцип прогресивності забезпечує відповідність механізму управління персоналом передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам;

принцип стабільності вимагає забезпечення стабільного функціонування механізму управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які у разі відхилень від поставленої мети підприємства спонукають працівників до регулювання механізму управління персоналом;

принцип економічності передбачає найбільш ефективну та економічну організацію механізму управління персоналом, зниження частки витрат механізму управління в загальних витратах на одиницю продукції та підвищення ефективності виробництва. якщо витрати на управління зросли після впровадження заходів щодо вдосконалення механізму управління, вони повинні компенсуватися ефектами у виробничій системі, отриманими від їх впровадження;

принцип узгодженості передбачає взаємодію між ієрархічними вертикальними ланками, а також між горизонтальними ланками механізму управління персоналом на основі відповідності між ними в досягненні основних цілей підприємства;

принцип комфортності вказує на те, що система управління персоналом повинна забезпечувати найкращі умови для творчої праці працівників, виключаючи зайву роботу при виконанні конкретних функцій; принцип науковості вимагає, щоб розробка засобів формування механізму управління персоналом базувалася на досягненнях науки в галузі управління та враховувала вплив законів суспільного виробництва на кон'юнктуру ринку;

принцип прозорості вимагає, щоб система управління персоналом мала концептуальну єдність і щоб діяльність усіх підрозділів і керівників базувалася на одній основі, етапах і функціях;

принцип перспективності означає, що при створенні механізму управління персоналом необхідно враховувати перспективи розвитку підприємства; принцип оптимальності характеризує вибір самого оптимального варіанту пропозиції щодо формування механізму управління персоналом.

На рисунку 1.3 представлена структура цілей механізму управління



Рис. 1.3.- Структура цілей механізму управління персоналом підприємства

Усі принципи механізму управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх взаємозв'язки залежать від конкретних умов функціонування підприємства.

Управління персоналом забезпечує взаємодію керівної та керованої систем. Управлінський апарат – це сукупність висококваліфікованих та освічених працівників, діяльність яких базується на виконанні функцій управління.

У загальному вигляді управління будь-якими системами можна уявити як виявлення впливу керуючого механізму на керований.

*Таблиця 1.4* Складові механізму управління персоналом

Назва підмеханізму	Характеристика підмеханізму
Управління мотивацією поведінки персоналу	Виконує функції: організацію нормування та розробку механізму оплати праці, тарифікацію трудового процесу, розробку форм участі персоналу в прибутках підприємства, використання форм морального заохочення.
Загального та лінійного керівництва	Реалізує управління підприємства в цілому та управління окремими підрозділами.
Забезпечення нормальних умов праці	Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, охорони праці, технічної естетики, військової охорони підприємства й окремих посадових осіб.
Управління підбором та обліком персоналу	Здійснює організацію підбору персоналу, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, організацію раціонального використання персоналу, механізму управління персоналом у виробництві.
Планування та маркетингу	Виконує розробку стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та прогнозування потреби в персоналі, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування.
Управління трудовими відносинами	Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління виробничими конфліктами та стресами.
Управління соціальним розвитком	Здійснює організацію та розвиток культури та фізичного виховання, житлово-побутового обслуговування, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацією соціального страхування.

У свою чергу, завданнями механізму управління персоналом є: реалізація виробничого потенціалу колективу підприємства; створення умов для кар'єрного росту працівників; розвиток позитивних особистих навичок



персоналу у колективі; забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками; підтримання для персоналу комфортних умов праці.

З огляду на набір організаційних цілей можна виділити наступні категорії організаційних цілей механізму управління персоналом: торгово-економічні (пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції в обсягах, необхідних для досягнення запланованого рівня прибутку; соціальні (організація професійних умів); науково-технічні (з підвищенням ефективності роботи в результаті впровадження інновацій); економічні (всі цілі спрямовані на досягнення збільшення кінцевого прибутку).

Відповідно персональні дані керуються системами працівниками підприємства, фахівцями; проводиться реалізація колективного потенціалу; створення умов для кар'єрного зростання персоналу; підтримка комфортних умов праці; зростання позитивних особистих та колективних настроїв.

Збираються та обговорюються ключових моментів цього процесу, використовуючи правильний механізм управління, сприйняття та поведінки особисті (див. рис. 1.4).

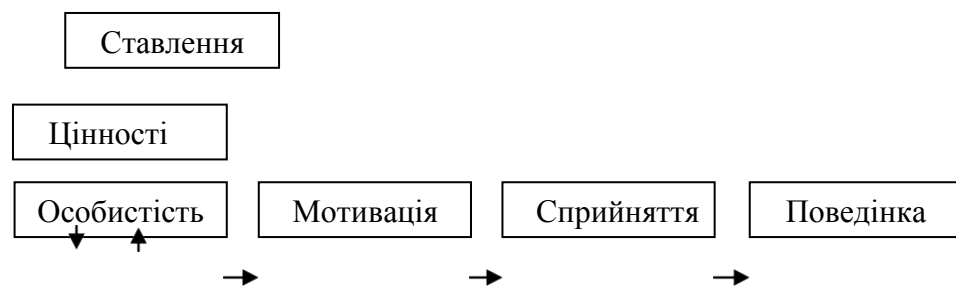


Рис. 1.4. - Умовна модель організаційної поведінки особистості

У структурі механізму управління персоналом можна виділити чотири блоки характеристики персоналу. У структурі властивості можна побачити такі характеристики (див рис. 1.5):

психологічний блок: включає характеристики особистості, погляди на процеси психічного здоров'я, розвитку людей та його пізнавальних (розумових)

здібностей (пам'ять, думки, відчуття, сприйняття, уявлення, увага, мова) ;

біологічний блок: включає характеристики особистісні, розмиті біологічні особливості (темперамент, фізичне здоров'я, стаття, вік, тип нервової механізму);

педагогічний блок: поєднує характеристики життєвого досвіду людей – загального, професійного, соціального (навички та звички, знання, уміння);

соціально-психологічний блок: характеристика, мотивація та самооцінка, система потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (прагнення, схильності, ідеали, бажання, інтереси, наміри, упевнення, світогляд).

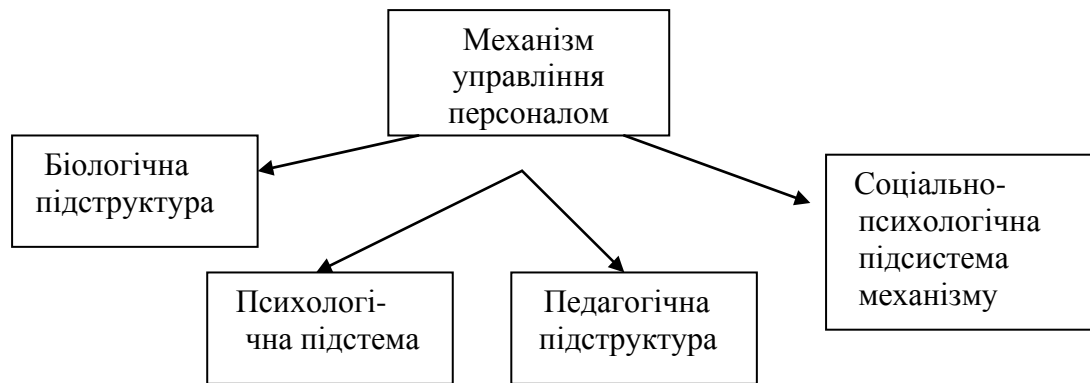


Рис. 1.5. - Блоки характеристик механізму управління персоналом

Тому, основними елементами механізму управління є: суб'єкт управління, тобто джерело управлінського впливу, тобто той, хто проводить управління, виконує керівні функції і впливає на об'єкт з метою приведення його в новий бажаний суб'єктом стан; суб'єкт управління, тобто такий, що функціонує під впливом управління, на якого спрямований вплив суб'єкта; управлінський вплив, тобто сукупність цілеспрямованих і організуючих команд, засобів, прийомів і способів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни його стану; зворотний зв'язок, тобто інформація для суб'єкта про ефективність управлінських впливів і змін на об'єкті. У таблиці 1.5 зображено прями засоби безпосереднього управління персоналом.

Таблиця 1.5 Найважливіші засоби безпосереднього прямого впливу при механізмі управління персоналом

Назва засобу	Характеристика засобу
Інформація та комунікація	Кожний працівник повинен мати доступ до необхідної та релевантної для його сфери діяльності інформації, слід забезпечити безперешкодний потік інформації в середині підприємства
Директиви та вказівки	Директиви повинні стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства.
Критика та заохочення	Підлеглі повинні сприймати критику як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівникові слід завжди вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані.
Делегування повноважень і завдань	Передавання співробітникам не тільки виконання чітко сформульованих завдань, а й певних компетенцій, а отже разом з самостійністю і додатковою відповідальністю
Службовий нагляд і контроль	Мають співвідноситися з нормами та плановими завданнями і порівнюватися з фактичним станом справ
Обговорення в колективі, бесіди з підлеглими	Це допоможе не тільки налагодити інформаційний потік між узгодженням дій та рішень працівників та керівника, а й підвищити мотивацію підлеглих, створить атмосферу довіри у колективі, допоможе оперативному визначенню проблематики та пошуку рішень

Механізм управління персоналом у складається з підсистем в яких - всі функціональні елементи стоять в системах, кожна з яких виконує певні завдання, працює автономно, але над задалегідь визначеним завданням чи спільною метою.

Успішна реалізація поставленої мети потребує дотримання таких умов, як у сфері підприємництва рівня забезпечення персоналом коли необхідна відповідна кількість та кваліфікація з організаційних та технічних причин.

Керований механізм із приводом процесу відновлення персоналу, удосконалена персональна та комплексна система, елементи та структури, етапи, правила та форми штатного розкладу особистих даних, людських ресурсів, потенціалу практики (див рис. 1.4).

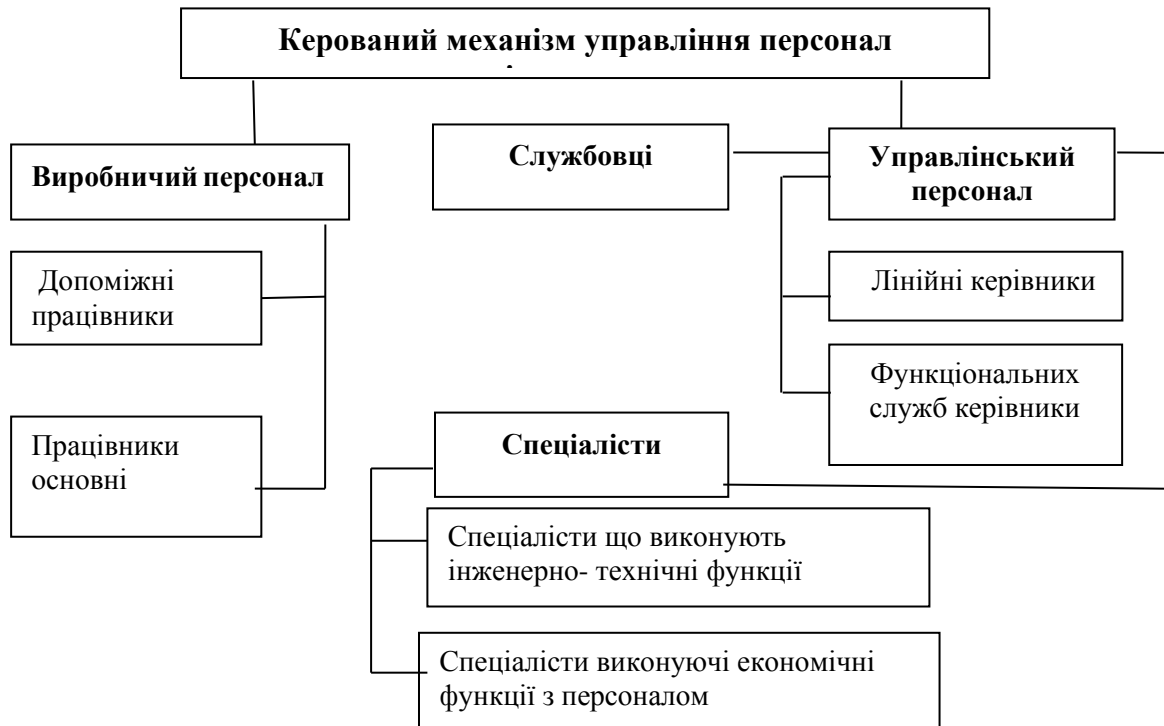


Рис. 1.4. - Структура механізму управління персоналом підприємства за категоріями персоналу

Основними напрямками роботи механізму управління персоналом є набір і утримання його, професійна підготовка і розвиток, оцінка діяльності кожного співробітника з точки зору реалізації цілей підприємства, що дає можливість коригувати його поведінку, складність його діяльності, умови праці тощо; визначати оцінку його особистого внеску.

Розглянемо класифікацію персоналу за категоріями.

Персонал підприємства - це його персонал, який включає всіх працівників, а також працюючих власників і співвласників, його умовно можна поділити на управлінський і виробничий. Залежно від рівня управління керівники на підприємстві бувають: лінійні; і функціональні. Лінійники очолюють підприємство в цілому або його підрозділи. Функціональні керівники очолюють відділи, служби, бюро тощо. Виробничий персонал, зайнятий безпосередньо на виробництві і бере участь у здійсненні технологічного процесу. Управлінський персонал – це частина людських ресурсів, яка виконує загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль. Як видно з цього малюнка, кожен працівник також має

професію, тобто вид діяльності, якою він займається в даний момент; і кваліфікація, тобто рівень спеціальних знань, які він набув під час навчання в професійному закладі; спеціальність, тобто напрямок професії, уточнення роду занять. На рисунку 1.6 показано основні напрями механізму управління персоналом у структурі сучасного менеджменту.

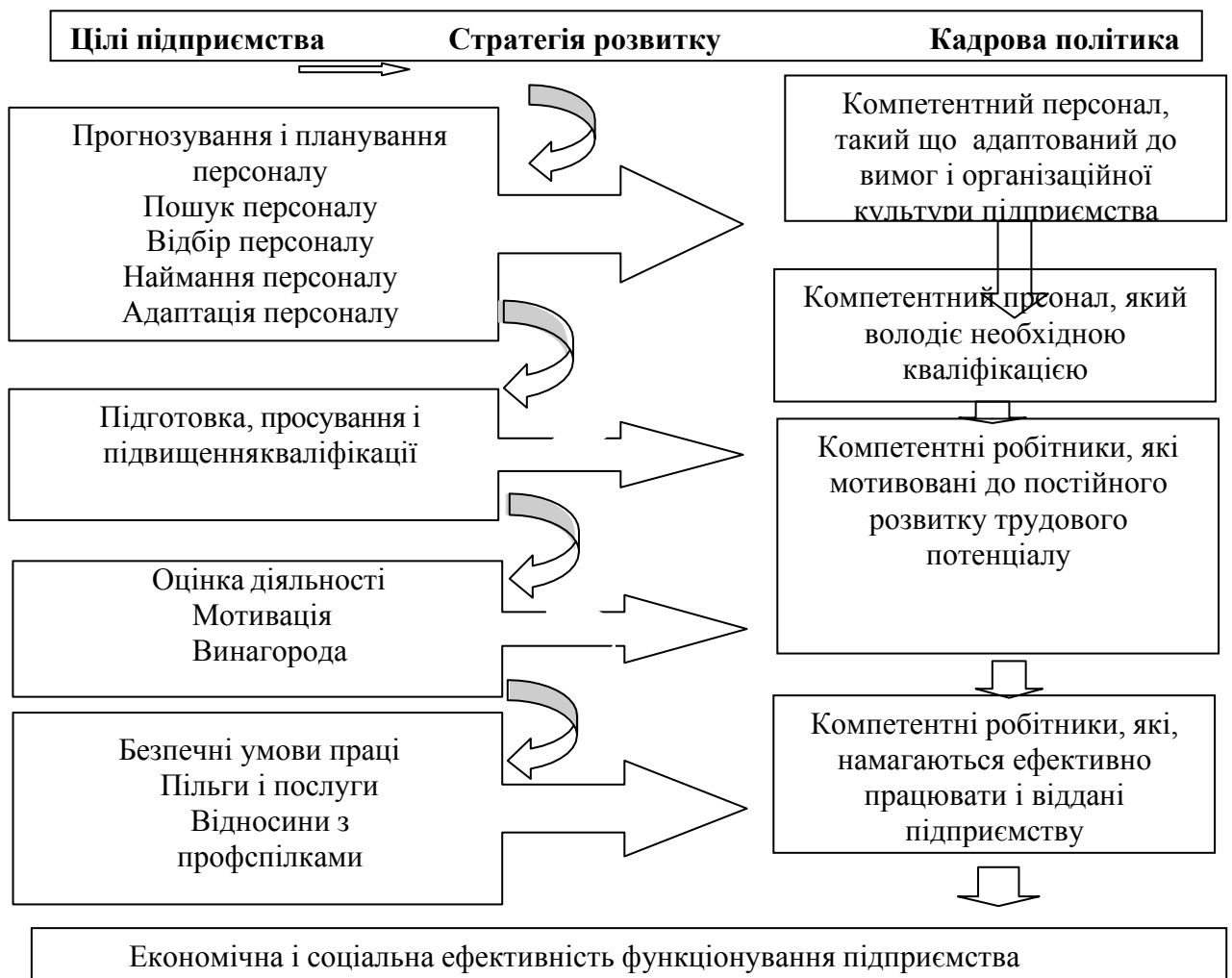


Рис. 1.6. - Основні напрями механізму управління персоналом в структурі сучасного менеджменту

Важливо також класифікувати персонал за статусом зайнятості, а зайнятість у свою чергу також поділяється на різні види, зокрема: легальний, незаконний, нерегульований, видима, невидима, повний робочий день, неповний робочий день, добровільна, вимушена; первинний і вторинний; стандартні і нестандартні; постійний, тимчасовий.

Весь персонал за тривалістю трудової діяльності поділяється на: тимчасові працівники; постійних працівників; сезонні працівники. Робота персоналу поділяється за кваліфікацією на: базову; додаткову; часткову зайнятість.

Для більш повної класифікації персоналу в механізмі управління необхідно враховувати: кваліфікаційну структуру; професійну структуру; статево вікову структуру; структура кадрового потенціалу за рівнем освіти; структуру кадрового потенціалу за стажем роботи.

Структура сучасного менеджменту враховує взаємозв'язок між окремими сторонами механізму управління персоналом і виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління в підприємстві.

Виходячи з теоретичних засад сучасного управління підприємством, можна визначити, що процес управління персоналом включає сукупність методів, процедур і програм впливу підприємства на своїх працівників з метою максимальної реалізації їх потенціалу. Тому управління персоналом в системі управління спрямоване більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила.

Найважливішими ознаками сучасного процесу вдосконалення управління персоналом є: розширення повноважень виконавців на місцях і зміна форми контролю; спільне прийняття рішень і створення атмосфери довіри на підприємстві; розробка механізмів планування кар'єри ключових співробітників; комплексне бачення проблем і цілісний підхід до людських ресурсів стосовно стратегічних установок підприємства; створення інноваційної корпоративної культури.

### 1.3 Методика дослідження механізму управління персоналом в підприємстві

Основою наукового дослідження є методологія та загальні принципи комплексного наукового дослідження. Методологічною основою механізму управління персоналом є діалектичний метод наукового пізнання загального, саморозвитку в єдності та боротьбі протилежностей у всіх взаємозв'язках і взаємозалежностях, конкретного, одиничного в саморозвитку також системний підхід до вивчення основних положень економічних наук.

Під методологією механізму управління персоналом розуміється розгляд сутності персоналу підприємства як об'єкта управління, процесу формування поведінки персоналу, яка б відповідала цілям і завданням підприємства, методам і принципам управління.

Методологія наукового пізнання дає можливість обирати конкретні методи дослідження при вивченні тієї чи іншої економічної ситуації чи явища. Зокрема, методологія наукового пізнання є дослідженням принципів побудови, форм і методів науково-пізнавальної діяльності та визначає принциповий підхід до вивчення явищ механізму управління персоналом.

Головною метою механізму управління персоналом є планомірно організований, систематичний вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу управлінських рішень.

При дослідженні масових даних використовується статистичний метод, який дозволяє застосувати вплив окремих факторів на кінцеві результати виробництва, а також отримати обґрунтовану відповідь на низку інших важливих питань.

У разі механізму управління персоналом як специфіки діяльності здійснюється з допомогою різних способів і методів на персонал. Про те слід враховувати, що у практиці економістами існують різні класифікації таких методів.

Цілями механізму управління персоналом в підприємства є: підвищення ефективності виробництва та праці в підприємстві; підвищення конкурентоспроможності підприємства у ринкових умовах; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування та роботи колективу підприємства.

Методи механізму управління персоналом – це методи впливу на колективи чи окремих співробітників із єдиною метою координації їх діяльності у робочому процесі задля досягнення організаційних виробничих цілей.

Тому залежно від ситуації розрізняють: інформаційні методи, що полягають у наданні працівникові інформації, яка дозволяє йому самостійно вибудувати свою організаційну поведінку; методи стимулювання, пов'язані із задоволенням конкретних потреб співробітників; методи переконання персоналу щодо поточного цілеспрямованого впливу на внутрішній світ та систему цінностей персоналу; примусові методи, що ґрунтуються на загрозах чи санкціях для підприємства.

Методологія механізму управління персоналом реалізується у конкретних методиках та методі виявлення впливу на персонал для досягнення конкретних цілей. Методи управління різноманітні, та їх вплив весь колектив підприємства міста і кожного окремого співробітника здійснюється через мотивацію.

У ринкових умовах питання оцінки ступеня використання наявних та виявлених людських ресурсів стає дедалі важливішим для активного розвитку людей та підприємств. При дослідженні масових даних використовується статистичний метод, який дозволяє застосувати вплив окремих факторів на кінцеві результати виробництва, а також отримати обґрунтовану відповідь на низку інших важливих питань. Механізм управління персоналом як особлива діяльність формується з допомогою різних методів на співробітників. Методи управління – це методи на персонал з досягнення конкретних управлінських цілей, необхідні для функціонування в цілому.



## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### 2.1 Організація розвитку Львівської області та її характеристика

Місце розташування Львівської області в західній частині України, за кількістю населених міст та сіл область займає перше місце і нараховує понад 1928 поселень, в тому числі: міських – 78 та 1850 селищ та сіл.

В межах Львівської області періодично відбуваються процеси підтоплення земель, які обумовлені природними та техногенними факторами. В загальному площа підтоплених земель становила 248,7 км<sup>2</sup>, слід відзначити, що ця величина останнім часом не збільшується з 2019 року. Кількість рекультивованих земель є значно меншою в порівнянні з обсягами пошкоджених площ величина яких на території області складає 11636 га.

У зв'язку з зайнятістю окремої території вугільними видобувниками в населених пунктах Сокальського району відбуваються періодично площадні просадки земної поверхні, що зазвичай виводить дані угіддя з землекористування сільськогосподарських підприємств.

Найбільші за площею та інтенсивністю процеси підтоплення спостерігаються: смт. Гірник (вул. Б. Хмельницького, Шевченка), в місті Червоноград (Сх.околиця), в околицях міста Соснівка, в селах: Глухів, Силець, Биндюги, Острів, крім того на дачних ділянках, сільськогосподарських угіддях, долинах річок та інші землі.

Природно обумовлене підтоплення в межах території, як правило проявлене в вигляді сезонно-періодичного і поширене переважно в межах Надсянської, Верхнедністровської, Стиро-Бугської, Ратинської акумулятивних та акумулятивно-денудаційних рівнин.

Техногенно обумовлене підтоплення земель в межах області в основному викликане: просідання земної поверхні на ділянках підроблених гірничими виробками, підпором ґрунтових вод в наслідок будівництва лінійних об'єктів, та в результаті іншої виробничо-господарської діяльності промислових підприємств.

У Львівській області до основних промислових джерел забруднення ґрунтів відносяться: Стрийський рубероїдний завод, ЛКП "Збиранка" (сміттєзвалище), гудронові озера, ВАТ "Іскра", Добротвірська ТЕС ВАТ "Західенерго", Добротвірська ТЕС ВАТ "Західенерго", Новороздільське ДГХП "Сірка", Новий Розділ ДГХП "Сірка", ВАТ "НПК-Галичина", ВАТ "Миколаївцемент", ВАТ «Львівська вугільна компанія», ВАТ «Прикарпатбуд» та ін.

Забруднювачами земельних ресурсів є в основному накопичувачі побутових відходів та промислові відходи, що формуються на великих підприємствах.

Демографічний розвиток населення Львівської області впродовж останніх 20 років характеризується тенденцією до поступового спаду чисельності населення, а особливо в сільській місцевості.

Основним ресурсом регіонального розвитку є люди, тобто персонал підприємств і головною метою розвитку регіону є забезпечення потреб людини у якісному та безпечному житті.

Загальна кількість населення регіону становить 2,7 млн. чол., що складає 5,4% населення України. Площа області займає територію 21,8 тис. км<sup>2</sup> або 3,6% від загальної території України. В області досить висока щільність населення – 125 осіб на 1 км<sup>2</sup>.

Львівська область є однією з найбільш населених українських областей з дуже високою щільністю населення та високим рівнем урбанізації.

Середня тривалість життя складає 65.01 років для чоловіків та 76.51 для жінок. Середній вік населення збільшився більш ніж на 3 роки і склав 36.6 для чоловіків та 41.7 для жінок.

Ефективне використання в підприємстві персоналу завжди було важливим завданням для менеджерів підприємств, а особливо у мовах сучасної складної демографічної ситуації. Зазвичай зменшення персоналу супроводжується підвищенням вимог щодо його продуктивного використання. Середній вік персоналу підприємств, залежить від основних чинників, що впливають на його формування (див. рис 2.1).

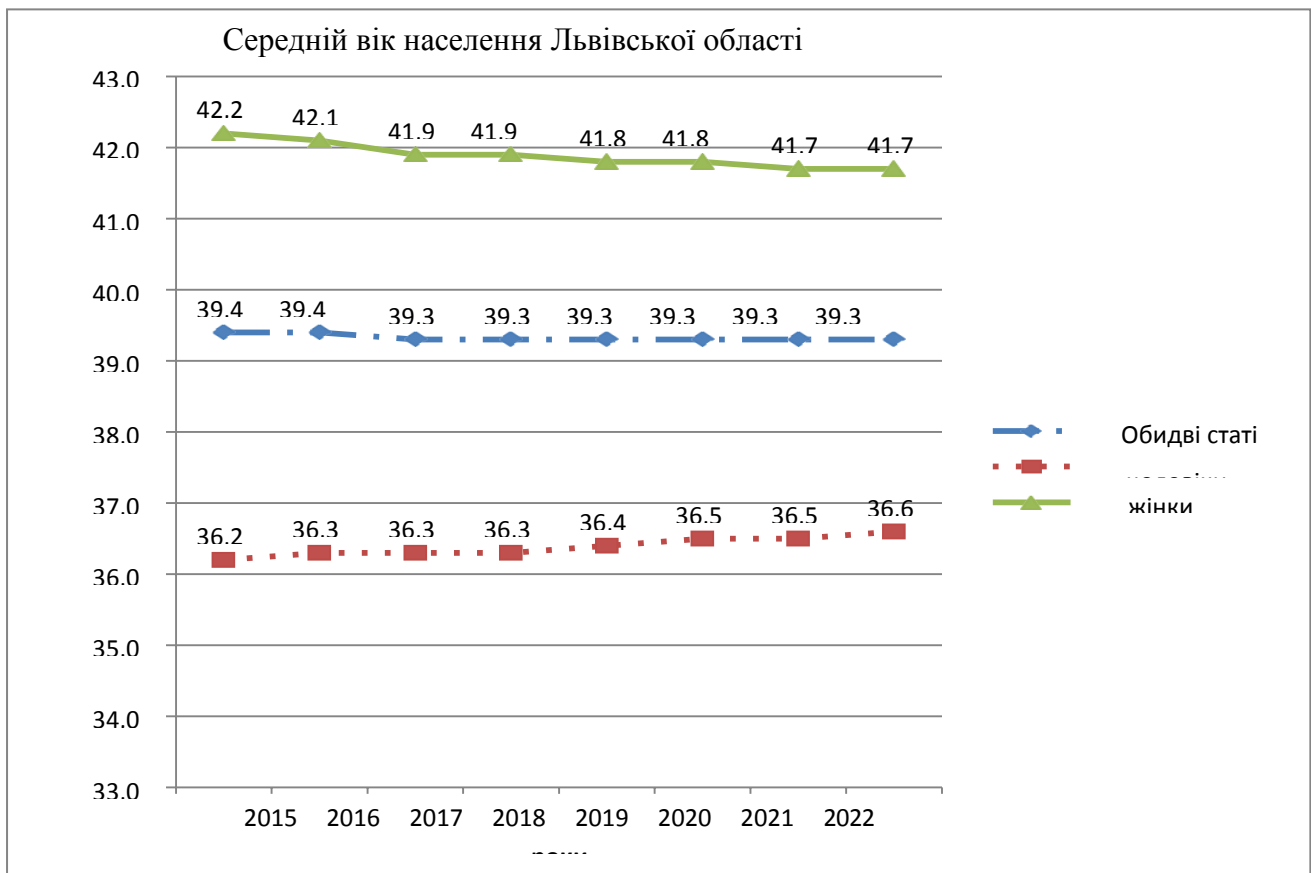


Рис.2.1. - Середній вік населення Львівської області у 2022 році.

Я видно з рисунка 2.1. середній вік населення становить 39,3 років, в т.ч. чоловіків 36,6 та жінок 41,5 років. Для успішного розвитку економіки області слід мати достатню чисельність здорових, молодих, освічених і належної професійної підготовлених людей, що впливає на розвиток сільськогосподарських підприємств також.

Порівняно з підсумками реєстрації кількість населення області зменшилася на 3,3% (в Україні – на 5,8%), у тому числі міського населення – на 0,9%), сільського – на 6,7%.

Протягом усіх останніх років народжуваність була нижче смертності, що спричинило від’ємний приріст населення. Сальдо міграції, яка включає як внутрішню так і міжнародну міграцію, було також від’ємним, але міграція мала менший вплив на скорочення населення, ніж природні чинники.

У порівнянні із сусідніми регіонами, та із подібними регіонами за рівнем урбанізації та структурою економіки Львівська область за показником природного скорочення населення знаходить в групі з гіршими параметрами, хоча показник дещо кращий від загальноукраїнського.

Це вказує на те, що різниця між частками чоловічого та жіночого населення у Львівській області великою мірою пояснюється дисбалансом у старших вікових групах. В області спостерігається розширення діаграми у віковій групі 48-54 роки та у віковій групі 69-76 років, причому це розширення відбувається більше за рахунок жіночої частини населення.

Щодо аналізу кількості середньорічних працівників що зайняті у сільськогосподарському виробництві сільськогосподарських підприємств області зменшилось у 2022 р. на 34,4%, зокрема, кількість працівників галузі рослинництва зменшилась на 2141 працівника (36%) відповідно. А от галузь тваринництва показує зменшення тваринників на 28%.

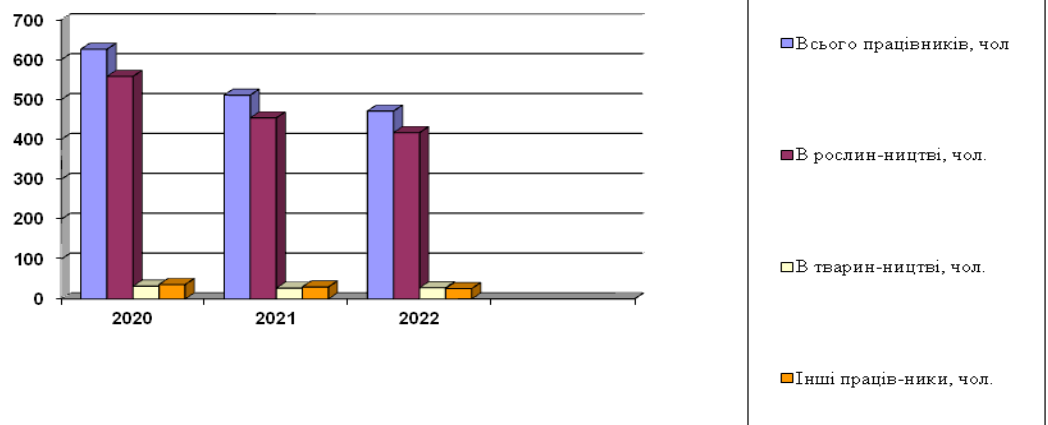


Рис.2.2 - Середньорічна чисельність працівників, 2020 - 2022рр.

Середній вік населення Львівської області становив 39,1 року, при цьому середній вік жінок становив 41,4 року, а чоловіків – 36,7 року.

## **2.2 Аналіз виробництва сільськогосподарської продукції сільськогосподарськими підприємствами**

Львівська область за природно-сільськогосподарським районуванням знаходиться в межах двох зон – Поліської і Лісостепової та Карпатської гірської області, які, у свою чергу поділяються на округи та природно-сільськогосподарські райони. В Львівській області сільськогосподарську продукцію виробляли 583 великих і середніх підприємств різних форм власності, з них – 257 приватних.

Частка аграрного сектора (рослинництва) визначається обмеженими ресурсами орних земель, що визначатиме внутрішню спеціалізацію господарської механізму на перспективу. У приватному секторі продукцію сільського господарства виробляють понад 1190 селянських (фермерських) господарств та 343 тисячі господарств населення.

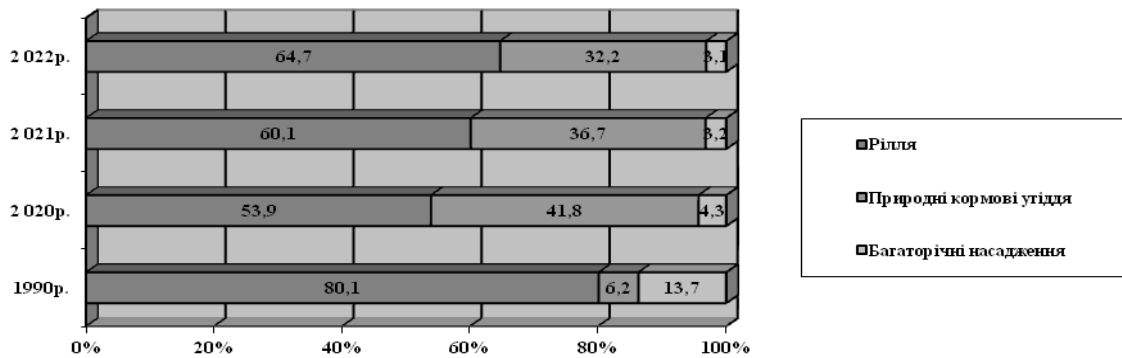


Рис. 2.3 - Структура землекористування колективних сільськогосподарських підприємств Львівської області

Якщо розглянути структуру землекористування сільськогосподарських підприємств, то ми бачимо на рисунку 2.1, що питома вага ріллі у 2022 р. в порівнянні з 1990р. зменшилась на 15,4%, в той час, як площі під кормовими угіддями зросли в 5 раз.

Переважає більшість районів області мають 58-68% орних земель, а такі райони як Турківський та Сколівський – менше половини. Лише Мостиський та Пустомитівський буде розорювати дещо більшу частину сільськогосподарських угідь. Питома вага ріллі загалом в області – одна з найнижчих в країні – 36.5%, що, безперечно, зумовлено природними умовами. У середньостроковій перспективі у сільському господарстві може переважати тваринницько-рослинницький тип господарської механізми.

## **2.2. Динаміка виробництва сільськогосподарської продукції в області**

Частка Львівської області у виробництві основних сільськогосподарських культур в Україні становила: цукрових буряків –3,9%, картоплі –6,7%), овочів – 5,1%, зернових культур – 1,7% ,.

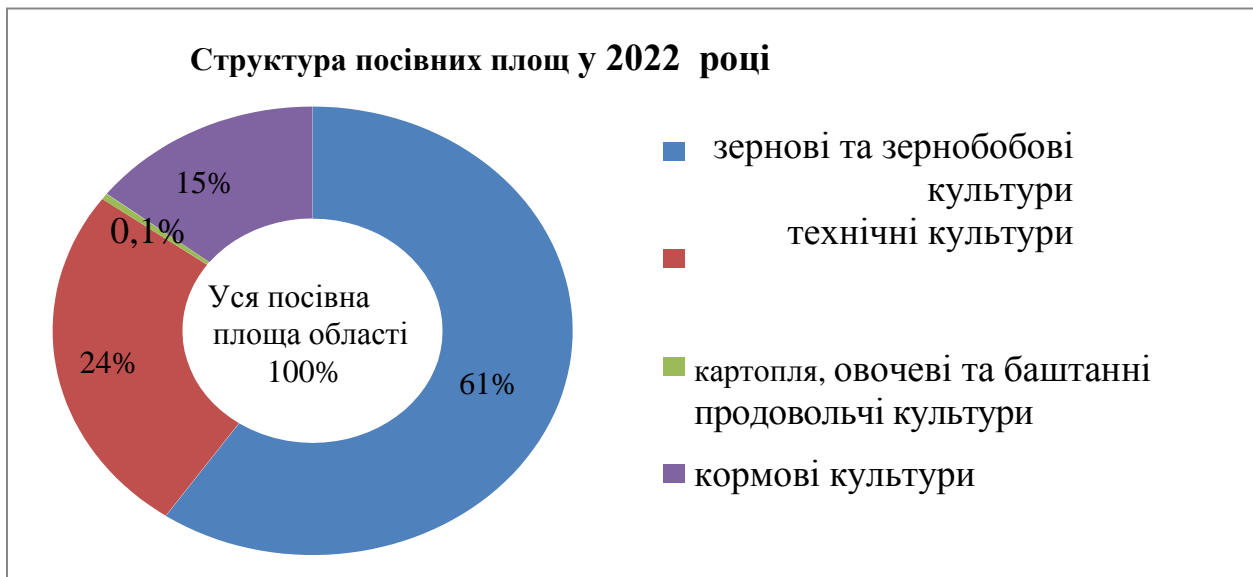


Рис. 2.4. - Динаміка посівних площ колективних сільськогосподарських культур у 2022 році у Львівській області

В структурі с/г виробництва домінує рослинництво, хоча не настільки, як загалом по Україні і структура рослинництва тут принципово інша.

У валовому виробництві сільськогосподарської продукції продукція рослинництва складає 59,3%, тваринництва – 40,7%. Кількість особистих селянських господарств у області становила біля 378,5 тис.

Обсяг реалізованої промислової продукції складає 617,6 млн. грн. Валова продукція сільського господарства – 46897 тис. грн. Прямі іноземні інвестиції станом на 01.10.2018 р. – 12,2 млн. дол. Кількість підприємств становить 95 суб'єктів, кількість фізичних осіб-підприємців – 837 осіб.

Район спеціалізується по виробництву зернових, зернобобових та олійних культур; виробництво цукрових буряків; виробництво картоплі та овочів; виробництво м'яса та молока.



Структура виробництва валової продукції сільського господарства у сільськогосподарських підприємствах (за порівнянними цінами).

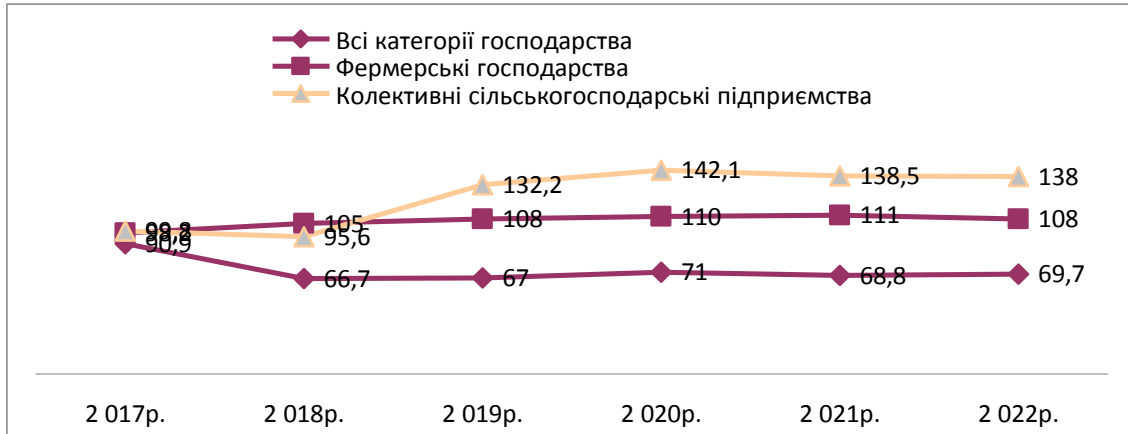


Рис. 2.5 - Зміна обсягів виробництва валової продукції сільського господарства порівняно з базисним роком, %

У структурі сільськогосподарського виробництва домінуючим залишаються окремі селянські господарства, та середні сільськогосподарські підприємства.

Агропромисловий комплекс області включає сировинну, переробну та обслуговуючі галузі. Створено 10 агропромислових комбінатів (“Дністер” – у Жидачівському, “Стрий” - у Стрийському, “Буг” – у Буському, “Подністров’я” – у Миколаївському районі та інші), 2 асоціації агропромислових кооперативів, 8 агропромислових об’єднань, 2 агроторгівельних міжнародних підприємств (Винники, Мостиська), 6 агрофірм, у тому числі овочева агрофірма “Провесінь”.



Рис.2.6. - Структура витрат на виробництво сільськогосподарської продукції у 2022 році.

На заробітну плату праці та на амортизацію припадає по 4%, 1% - відрахування на соціальні заходи, 8% - інші операційні витрати.

### **2.3 Дослідження механізму управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах**

За звичай відповідальними за роботу механізму управління персоналом виступають керівники підприємств, керівники та спеціалісти відділів управління якістю кадрами та інші керівники підрозділів. До особливостей механізму управління персоналом на сільськогосподарських підприємствах щодо якості менеджменту якості відносять: особливі вимоги до професійної підготовки персоналу в галузях; необхідність створення механізму безперервної підготовки персоналу; особливості підбору персоналу враховуючи психофізіологічні його характеристики; рівень лояльності персоналу до підприємства; необхідність створення досконалої механізму соціального забезпечення та захисту персоналу; необхідність жорсткої механізму контролю

за трудовою діяльністю та дисципліною на виробництві; необхідність забезпечення стабільності трудового колективу; актуальність роботи з кадровим резервом та планування ділової кар'єри; важливість параметру економічності організаційної структури управління та необхідність створення адаптованої до сучасних вимог організаційної структури управління персоналом; необхідність диференціації винагороди персоналу в залежності від результатів діяльності; актуальність стратегічної спрямованості управління персоналом; правильна організація режимів праці та відпочинку; висока значущість етикодеонтологічних особливостей у професійній діяльності; наявність ефективної механізму індивідуальної та колективної оцінки та атестації персоналу; необхідність документування результатів оцінки персоналу; необхідність відкритості результатів оцінки персоналу; регулярність проведення оцінки персоналу (не рідше одного разу на квартал).

Найбільш суттєвими вимогами до механізму управління персоналом підприємств в умовах менеджменту якості є: створення механізму регулярної оцінки персоналу відкритість результатів оцінки персоналу; створення механізму безперервної підготовки працівників; стратегічна спрямованості управління трудовим потенціалом; здійснення підбору персоналу з урахуванням його психофізіологічних характеристик; проведення безперервної роботи з кадровим резервом та планування ділової кар'єри; побудова механізму мотивації персоналу, заснованої на досягненні якісних показників та дотримання стандартів фармацевтичного виробництва.

До складу особливостей механізму управління персоналом слід віднести: планування кар'єри персоналу в системі управління якістю; рівень використання наявного трудового потенціалу; рівень раціонального використання ресурсів підприємств; управління розвитком персоналу в системах забезпечення якості; задоволеність споживачів якістю вироблених лікарських засобів; задоволеність персоналу працею; значення керівництва при впровадженні механізму забезпечення якості; вплив систем управління якістю на суспільство; рівень результативності праці персоналу.

Радар порівняння вимог до управління персоналом в різних системах менеджменту якості наведений на рисунку 2.7.

Як свідчить проведена оцінка, персонал є найважливішим елементом у всіх розглянутих системах управління якістю, хоча в кожній з них ступінь вагомості окремих складових стратегії управління персоналом певною мірою відрізняються. Так, наприклад, роль керівництва у системах оцінена відповідно у 88, 54 та 76 балів; вагомість критеріїв, пов'язаних з управлінням персоналом, оцінюється відповідно у 58 та 56 балів.

На думку фахівців, найбільша роль приділяється таким напрямкам управління персоналом, як: планування кар'єри – 74 бали, управління розвитком персоналу – 72 бали, задоволеність споживачів – 96 балів, задоволеність персоналу працею – 60 балів, результати роботи персоналу – 94 бали. Приблизно однаково оцінюється експертами значущість раціонального використання ресурсів у різних системах якості, відповідно складає 69, 68 та 67 балів.

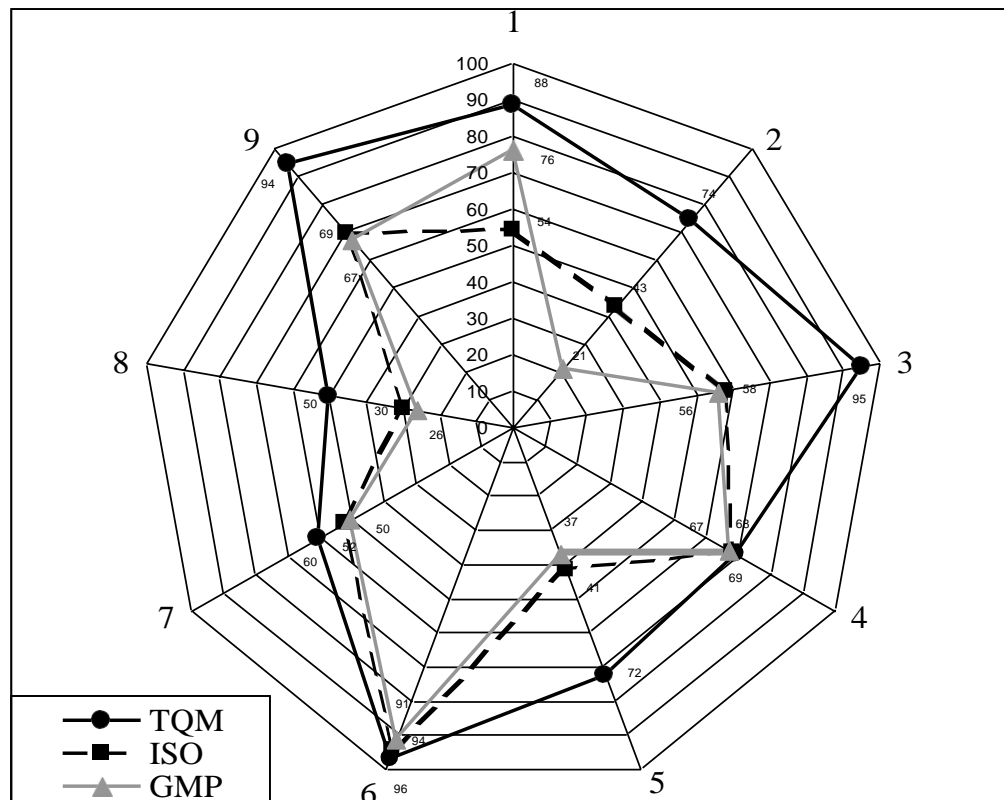


Рис. 2.7.- Порівняння критеріїв, пов'язаних з управлінням персоналом у різних системах менеджменту якості.

Таким чином, проведені дослідження підтвердили високу значущість персоналу в умовах впровадження систем управління якістю. Але аналіз також показав, що сьогодні на багатьох підприємствах існують серйозні недоліки в управлінні персоналом. Без їх усунення та без побудови на підприємствах адекватної до вимог міжнародних стандартів якості механізму управління персоналом не можливе впровадження та ефективне функціонування систем менеджменту якості.

Отже, оцінка та діагностика сучасного стану управління персоналом стають важливим етапом побудови на підприємствах ефективної механізму менеджменту якості.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

#### **3.1 Вдосконалення методів механізму управління персоналом в підприємствах**

Ефективний механізм управління персоналом є основним резервом збільшення працівників підприємств. При розробці та виборі методів механізму управління персоналом підприємств їх керівництво мало уваги приділяє сучасним принципам інновацій, ігнорує стратегічні інструменти, покращенню робочих місць, безпечному гнучкому графіку роботи, підготовки кадрів, та їх формуванню.

А це, у свою чергу, означає низьку готовність та бажання підприємств присвячувати час та гроші створенню та розвитку кваліфікованих людських ресурсів, що загалом відповідає світовим тенденціям підбору персоналу та росту кількості талановитих співробітників їх навчання, створенню якісної робочої атмосфери.

Очевидно, що проектування механізмів управління персоналом необхідно розпочинати зі створення концепції управління, мотиваційної моделі та поділу стратегії підлеглих.

Для механізму ефективного управління персоналом необхідно використовувати найкращі методи і технології, що відповідають принципам, та лежать в його основі.

Оцінка персоналу, за результатами його роботи основана на вимірюванні продуктивності та ефективності їх роботи. Оцінка полягає в у тому, що рівень знань і практики та підготовки пов'язані з ефективністю роботи персоналу. Послідовність визначення результатів їх роботи: визначити тип персоналу що оцінювався; визначення значимості внеску персоналу у виробництво та з рівнем його локальної винагороди; забезпечення індивідуальних досягнень персоналу, орієнтуючись на кінцевий результат з погляду місії підприємства.

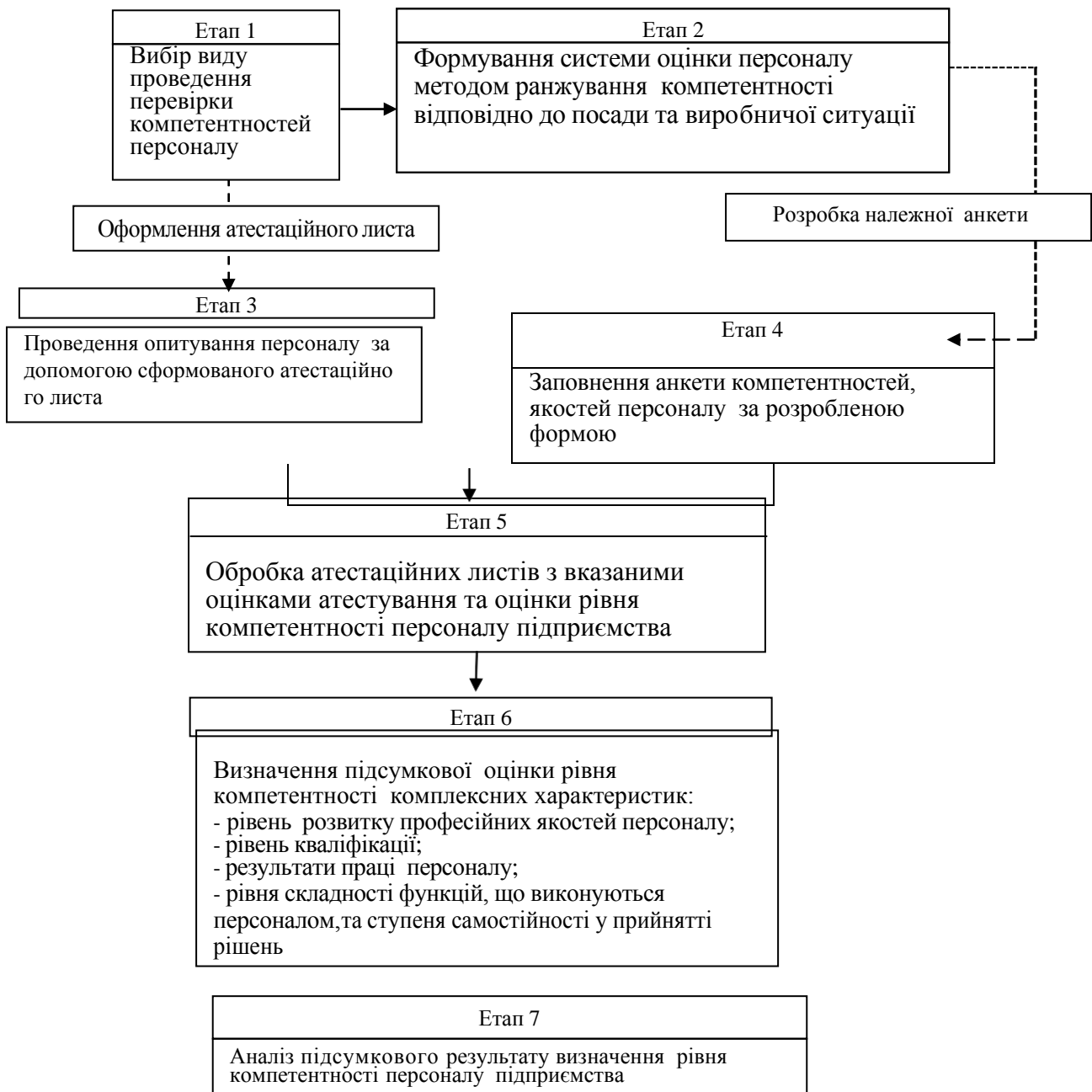


Рис. 3.1. - Алгоритм порядку проведення комплексного оцінювання рівня компетентності персоналу підприємства

Специфічною особливістю є важливе значення потенціалу підприємства для успішного його функціонування. Крім того, фінансові та інформаційні ресурси надають лише тимчасову конкурентну перевагу.

Робота механізму управління персоналом можна вважати як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання персоналу для досягнення мети підприємства та особистісних цілей персоналу.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на плани розвитку по досягненню основних цілей підприємства. Воно повинно враховувати наступні аспекти: збереження ринкової незалежності підприємства, довгостроковий розвиток підприємства, отримання відповідних дивідендів, самофінансування зростання прибутку, збереження фінансової рівноваги, закріплення досягнутого рівня виробництва[3].

Рекомендований склад основних принципів раціонального управління персоналом в підприємстві «див. рис. 3.2».

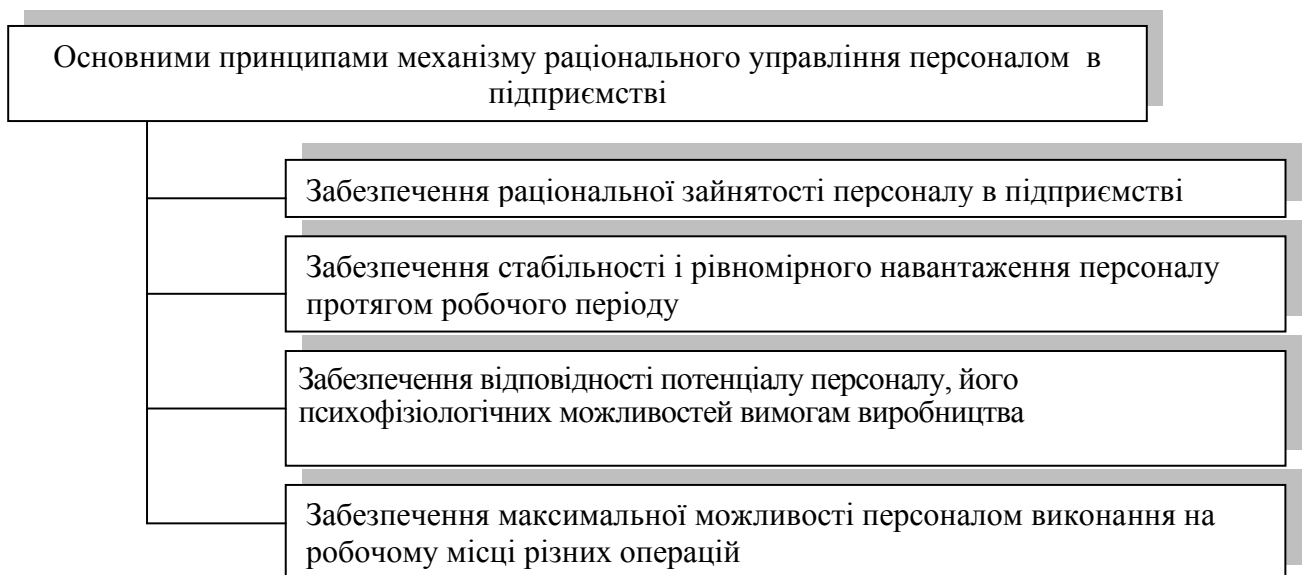


Рис. 3.2.- Основні принципи раціонального використання механізму управління в підприємстві

Ефективність механізму управління персоналом розглядається не тільки в економічному плані – як економічність чи якість, або продуктивність, нововведення, прибуток, але і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану як задоволеність персоналу своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства,



високим рівнем самооцінки колективу, мотивацією персоналу до ефективної праці.

Механізм управління персоналом, який склався на провідних підприємствах під впливом запровадження прогресивних технологій управління персоналом та уніфікації власного досвіду, містить сьогодні такі складові механізму:

аналіз та планування персоналу: аналіз кадрового потенціалу та ринку праці; до цих складових механізму належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми підприємствами, що забезпечують підприємство персоналом;

підбір та наймання персоналу: проведення тестів, анкетування співбесід для вияву інтелектуального рівня професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей.

Особливістю механізму управління персоналом є важливість персоналу підприємства для його успішного функціонування, якщо ресурси забезпечують конкурентну перевагу. Початковим чинником їх зросту був сам персонал, тому можна сказати, що якщо ефективний персонал, то можна отримати високі фінансові результати у підприємстві.

Успішний механізм управління персоналом можна визначити як діяльність, спрямовану на досягнення співробітниками найбільш ефективних та дієвих засобів досягнення корпоративних цілей та конкретних завдань. Проте найчастіше ефективність сприймається у економічних термінах – таких як універсальність, продуктивність, економічність, інноваційність, прибуток, пов'язаних з поняттями особливого рівня розвитку.

Система механізму управління персоналом, формується на базі підприємства з використанням передових зарубіжних технологій управління і кристалізацією потужної наукової інформації, сьогодні включає наступні складові механізму:

кадровий аналіз та планування: до цієї складової механізму входить розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз

кадрового потенціалу та показників ринку, кадрове планування, прогнозування потреби в персоналі, організація реклами та взаємних установок з боку зовнішніх організацій з надання персоналу;

підбір та працевлаштування персоналу: визначення комунікативних навичок персоналу, проведення тестів, співбесід, опитувань визначення особистого рівня навиків та інтелектуального професіоналізму та інших необхідних елементів.

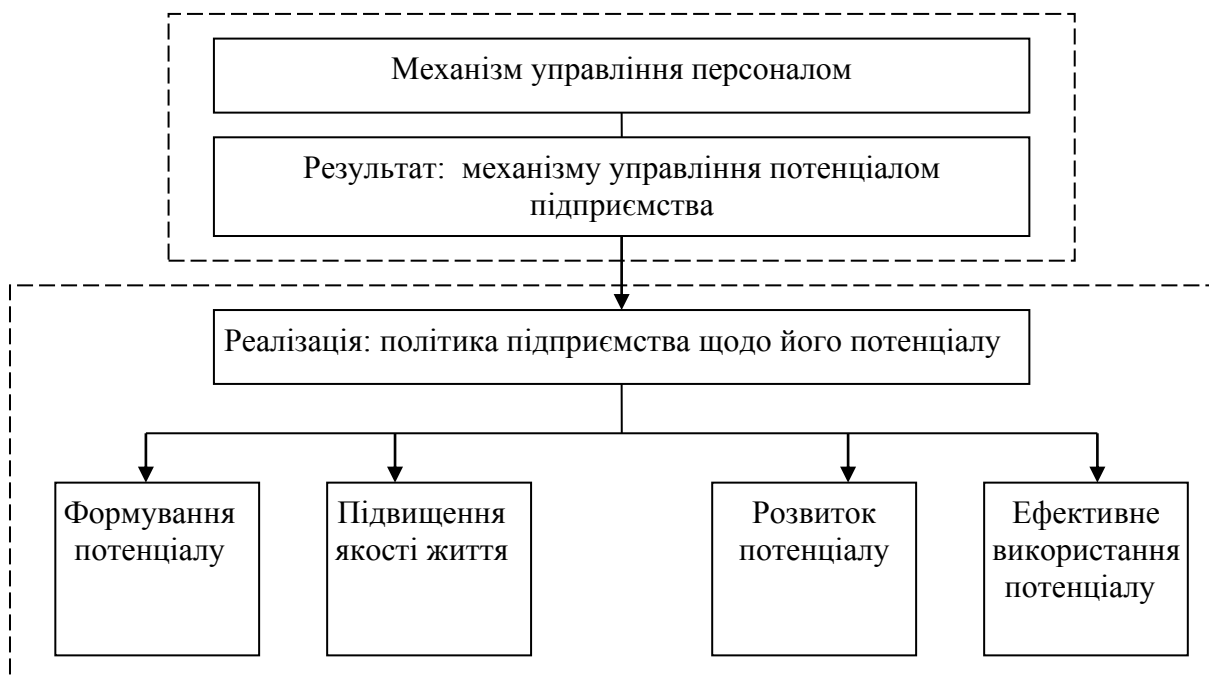


Рис. 3.3. - Формування механізму управління потенціалом підприємства, як результат управління персоналом підприємства

Ефективність механізму управління персоналом багато в чому сприяє життєздатності підприємства, що дозволяє розвивати найцінніший ресурс підприємства – людські ресурси. При побудові та управлінні підприємством слід враховувати: мету управління та тип управління, який застосовуватиметься на підприємстві, що побічно пов'язано з типом організаційної та корпоративної культури, характеристиками споживачів та які у них можуть бути очікування.

Успішна інтеграція стратегії розвитку підприємства, що триває, зі стратегією управління персоналом підприємства створює новий організаційний клімат у ньому.

На багатьох підприємствах служба управління персоналом координує стратегію підвищення кваліфікації співробітників, що реалізується на одному рівні з автономними підрозділами, а також підбирає кандидатів на найвищі керівні посади підприємства.

Найважливішими чинниками впливу механізму управління підприємства може бути: тип управлінської ролі; вміння працювати в команді; рівень підготовки; тип організаційної культури.

Важливим моментом оцінки персоналу є розробка організаційно-фінансового кадрового плану, який включає: розробку програми заходів, спрямованих на залучення персоналу; розробка чи адаптація методів оцінки кандидатів; розрахунок фінансових витрат на набір та оцінку персоналу; здійснення оціночної діяльності; розробка програм розвитку персоналу; оцінка вартості програм розвитку персоналу

Кандидати на вакантну посаду відбираються з числа кандидатів, що претендують на вакантну посаду керівника або спеціаліста з управління на основі оцінки бізнес-характеристик. При цьому використовуються спеціальні методи, що враховують систему ділових та особистісних характеристик, що включає такі групи характеристик: здатність своєчасно приймати та реалізовувати рішення; підхід до роботи; рівень знань та професійний досвід; соціальну та громадянську зрілість; організаційні навички; вміння працювати з людьми; вміння працювати з документами та інформацією; здатність помічати та підтримувати передові рішення; морально-етичний характер персоналу.

При аналізі кадрової ситуації слід звернути увагу до результату аналізу посад, які можна використовувати під час реалізації таких кадрових програм.

Таблиця 3.1 Методи та важелі впливу на формування складу механізму управління персоналом

Найменування методу	Характеристика і цілі його використання
Створення проекту робочого місця	Оптимальне сполучення елементів, обов'язків, пов'язаних із даною посадою
Специфікація робочого процесу	Виклад змісту робочого процесу його відповідальності
Опис робочого місця	Використовувані при проектуванні процедур добору та оцінки кандидатів на посаду
Підбір персоналу	Особистісні і фахові якості, якими повинний володіти працівник
Підготування кадрів і удосконалювання кваліфікації	Опис виробничих завдань і функцій, перелік професійно важливих якостей і навичок
Оплата праці Безпека праці	Планова і фактична продуктивність
Оцінка результативності праці	Дані про взаємозалежність і послідовність виробничих процесів
Планування кар'єри і просування по службовій висхідній	

Механізм управління персоналом повинен включати організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу: надання послуг з професійного зростання та кар'єри співробітників, вступ на посаду, організація розвитку персоналу, підготовка, перепідготовка, робота з кадровим резервом. Оцінка персоналу: персональна оцінка – рівень знань, навичок, майстерності та особистої відповідальності; проведення заходів, спрямованих на виявлення відповідності результатів діяльності, особистісних якостей та потенціалу працівника вимогам, що пред'являються до виконуваної роботи.

Для підвищення продуктивності праці персоналу механізмом управління персоналом повинні використовуватись наступні методи управління:

метод числових нормативів заснований на вимірі трудомісткості та розрахунку чисельності персоналу та менеджерів з усього виробництва та поділеного підрозділів;

метод аналогії заснований на вивченні професійного досвіду підприємств, що ефективно діють;

метод прямого нормування персоналу; розбиваючи його на операції та аналізуючи час, необхідний виконання операції.

Етапи оцінки ефективності роботи персоналу на конкретній посаді включають: порівняння з зразком; опис функції; визначення вимог; оцінка рівня персоналу; факторна оцінка (конкретний працівник); доведення результатів оцінки до відома підлеглих, підрахунок загального балу.

Управління персоналом на підприємстві включає відповідні обов'язки (див. табл 3.2 )

Таблиця 3.2 Сфера обов'язків механізму управління персоналом включає

Обов'язки механізму управління персоналом	Характеристика
правова та інформаційна безпека процесу управління персоналом:	оновлення законодавчої бази норм трудового права, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, надання необхідної інформації всім підрозділам управління
формування свідомості персоналу	формування та створення свідомості персоналу, розширення норм психофізіології та технічної естетики; безпека персоналу;
соціальний розвиток та соціальне партнерство	організація соціального забезпечення; надання культурно-оздоровчих послуг, управління конфліктами та стресами, організація харчування, медичного та побутового обслуговування;
організація професійних обов'язків персоналу на підприємстві	аналіз та регламентація групової та іншої діяльності персоналу, оцінка персоналу, визначення його функціональних обов'язків, навчання працівників за подібністю, управління конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, постановка норми корпоративної культури;
мотивація працівників	участь працівників у прибутку та капіталі підприємства, розробка систем мотивації, розробка систем оплати праці, розробка форм морального стимулювання працівників.

Загальну оцінку потенціалу підприємства можна визначити у наступному порядку: аналіз структури людських ресурсів з погляду соціальних та демографічних характеристик; оцінка рівня готовності персоналу до виконання завдань; оцінка плинності персоналу в цілому і рівнях управління; аналіз структури персоналу на основі використовуваних технологій.

Необхідно також звернути увагу на психологічну сторону поведінки персоналу, щоб забезпечити можливість вибору стимулів, відповідальних

потребам, та трансформувати його в мотив. Мотиваційний механізм механізму управління персоналом також відповідає за прийняття думки та прояв креативності персоналу.

Формування мотивації персоналу під впливом керівника важливе як для ефективного функціонування підприємства, так і задля збільшення його доходів. Це означає, що механізм мотивації повинен враховувати різні важливі чинники, наприклад, задоволення потреб працівника і т.д.

Механізм управління персоналом управління персоналом, як свідчить вітчизняна і зарубіжна практика, створює логічний цикл, який має пройти кожен працівник протягом усього циклу роботи для підприємства – від прийому до звільнення.

Для формування механізму управління персоналом у формі контролю відповідно до міжнародного стандарту необхідно дотримуватися таких правил та вимог: спеціалізація роботи у системі управління персоналом; відсутність наступності між співробітниками та механізмами управління персоналом; адаптація механізму управління персоналом перед зміною цілей підприємства; концентрація співробітників у механізмі управління персоналом під час вирішення основних завдань; послідовність роботи щодо створення механізму управління персоналом; паралелізм між іншими управлінськими рішеннями; впорядкованість і цілеспрямованість інформації, яка потрібна на прийняття значимого управлінського рішення.

Успіх механізму управління персоналом визначається двома основними чинниками: підприємства, що поведінка співробітників необхідна для досягнення його стратегії, і здатність налагодити ефективне управління у контексті усвідомлення підприємством трансформації економіки.

Відбір та підсистема відбору пов'язані з ринковою ситуацією. Як тільки ринкова позиція просувається вперед або змінюється, створюється довгий список кандидатів на цю кадрову позицію. Кожен кандидат у цьому списку оцінюється на основі певних критеріїв. Внаслідок цієї попередньої оцінки список скорочено. Після працевлаштування кожен кандидат у списку має пройти систему оцінки, яку проводить працівник з кадрів, керівник відділу чи

керівник підприємства. Якщо пропозиція перевищує пропозицію, доцільно розпочати оцінку кандидатів без включення до короткого списку.

Механізм мотивації персоналу полягає в тому що важливо враховувати стандарти кадрового механізму та використовувати методи, що допомагають розпізнавати мотиви та антимотиви. Механізм при роботі потребує встановлення: частоти значної мотивації персоналу; документ, у якому фіксуються окремі результати аналізу; порядок збору цих результатів та статистики для покращення механізму мотивації; надання додаткової інформації та мотивації співробітникам у документах, пов'язаних із перспективами розвитку підприємства.



Рис. 3.4.- Механізм управління персоналом у системі функціонування підприємства

Механізм адаптації персоналу може різнитися залежно від специфіки підприємства, його соціальної політики, традицій та інших поглядів. Основна мета механізму – надати нещодавно працевлаштованій молоді інформацію про підприємницьку діяльність. Мета даних послуг – допомогти новому співробітнику швидко та ефективно освоїти виробничий процес, включаючи складання та його цінну частину.

Як свідчить аналіз основних напрямів діяльності підприємств щодо управління персоналом, побудова комплексного критерію оптимізації можлива з урахуванням основних ідей всіх трьох напрямів «див.рис. 3.3».

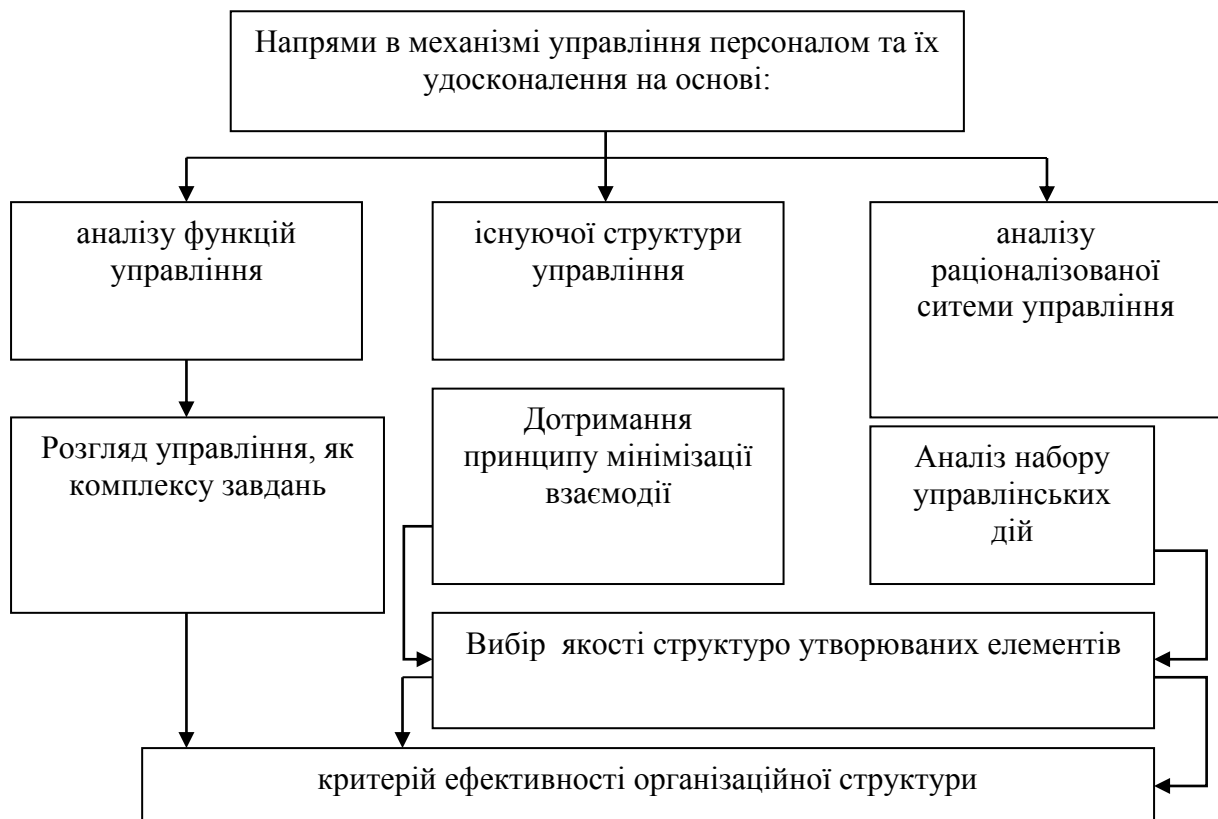


Рис. 3.5.- Інтеграція в механізмі напрямів удосконалення управління персоналом

Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями: підвищення рівня продуктивності діяльності; ефективне навчання і розвиток персоналу; поліпшення робочих взаємин і створення творчого



середовища; поліпшення якості трудового життя; стимулювання креативних ідей; звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей; підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу; забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

У ринкових умовах управління має бути орієнтовано на вдосконалення технології. У вузькому розумінні технологія – це сукупність прийомів і засобів одержання, обробки, переробки сировини, матеріалів або продукції, що здійснюється в різних галузях [30].

До складу інноваційної технології входять інструкції щодо виконання технологічного процесу та сам технологічний процес, правила, вимоги, карти, перспективні у таблицях і схемах. [29].

На сучасному етапі розвитку економіки, за значних трансформацій ринкового середовища, слід змінити підходи до управління персоналом загалом, та до управління підприємством. Принципи впровадження інноваційних технологій управління персоналом мають відображати сучасні вимоги до формування відносин між менеджерами, керівниками та підлеглими враховують стан та тенденції розвитку ринку праці (див. табл. 3.3).

*Таблиця 3.3* Основні засади реалізації технологій при механізмі управлінні персоналом

Принцип	Методи реалізації принципу
Прозорість інформації	Висвітлення доступної інформації у відповідних корпоративних інформаційних джерелах.
Взаємодовіри	Поліпшення репутації керівника; організація дискусій, діалогів між керівниками та персоналом.
Комунікативність	Зниження загального рівня стресу та конфліктів у трудовому колективі
Збереження цінних працівників	Розвиток лідерства, створення кадрового резерву.
Компромісності	Сприяння створенню професійних організацій; формування цінностей в підприємстві.
Локальність персоналу	Формування високої управлінської культури відкритої взаємодії з працівниками; періодичне виявлення задоволеності працівників місцем роботи.
Інноваційність управління	Вжиття заходів щодо стимулювання ініціативності, та творчого мислення працівників.

Можна стверджувати, що економічна криза актуалізувала проблеми управління персоналом підприємств, а саме низьку якість менеджменту (несумісність методів управління з сучасними вимогами, невміння керувати, небажання змінюватися), так і персоналу (низький рівень компетентності), пасивне ставлення до роботи. Розроблено подетальну структурну схему оптимізації організаційної структури управління персоналом, яка враховує перебіг цього процесу: «від цілей до функцій та органів управління, і. від детального вивчення кожної функції чи процедури прийняття рішень, орієнтованими на кінцеву мету» [41].

Формування механізму забезпечення ефективності управління персоналом підприємств ґрунтується на системному підході (див. табл. 3.4).

*Таблиця 3.4 - Рекомендовані інноваційні процес-технології управління персоналом*

№	Підсистема	Процес-технології
1	Планування персоналу	Процес відбору стратегії управління персоналом.
2	Мотивація персоналу	Процес впливу матеріальних чинників мотивації персоналу.
3	Підбір та розстановка персоналу	Відбір персоналу з внутрішніх джерел та розстановка за робочими місцями.
4	Атестація персоналу	Процес атестації персоналу.
5	Набір персоналу	Визначення цільових потреб у персоналі за фактом підприємства робочих місць.
6	Організація трудових відносин	Процес зниження конфліктності та забезпечення комфортного соціально-психологічного клімату.
7	Розвиток та навчання персоналу	Процес загального розвитку та навчання персоналу.
8	Сприятливі умови праці	Процес створення умов праці та моніторингу безпеки діяльності персоналу.
9	Інформаційне забезпечення	Процес загального обліку персоналу та моніторингу робочого місця.

У сучасному виробництві механізм управління персоналом – це наука та мистецтво управління людьми, система взаємодії керівника та працівника, механізм взаємодії суб'єкта та об'єкта управління персоналом, стратегія

прийняття рішень та тактика управління персоналом, їх реалізація у сфері ефективного працевлаштування персоналу.

Ми пропонуємо реалізувати систему мотивації праці персоналу, що включає реалізацію трьох основних методів стимулювання праці, а саме: методів прямого стимулювання, непрямих методів стимулювання.

Як основні складові цих методів ми рекомендуємо вибрати такі: зв'язок рівня мотивації працівника із кінцевим результатом діяльності; заохочення накопичення нових знань та досвіду; розкриття творчої ініціативи працівника; розширення неформального спілкування; заохочення подання як індивідуальних, і колективних пропозицій; забезпечення персоналу необхідними ресурсами; використання моральних стимулів; поєднання короткострокових та довгострокових інструментів стимулювання.

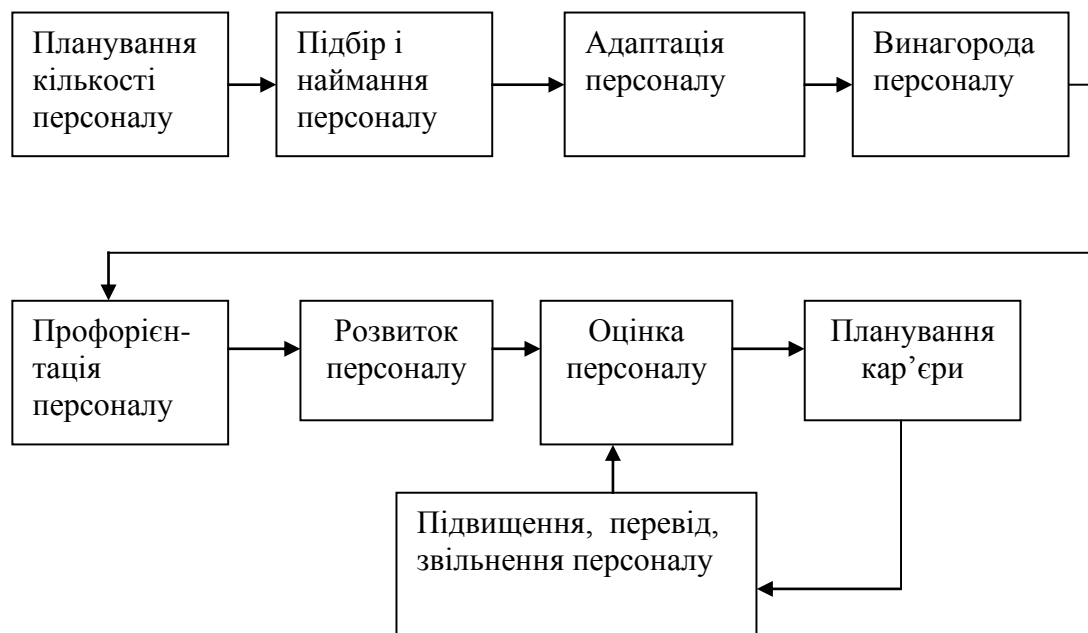


Рис. 3.4.- Технологічний ланцюг механізму управління персоналом в підприємстві

Розвиток сучасної економічної науки підтверджує, що найсучасніші технології, матеріали, сировина перестають бути критично важливими для набуття конкурентних переваг виробничими підприємствами.

Розвиток сучасної економічної науки підтверджує, що найсучасніші технології, матеріали та сировина вже не мають критичного значення для набуття конкурентних переваг обробними підприємствами.

Механізм управління персоналом повинен включати наступні етапи:

підготовка управлінських кадрів: розробка програм, вкладених у розвиток здібностей та підвищення ефективності роботи управлінських кадрів;

підбір співробітників: створення резерву потенційних кандидатів на всі посади; відбір: оцінка кандидатів на посади та відбір найкращих із резерву, створеного при прийомі на роботу;

планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб у трудових ресурсах;

профорієнтація та адаптація: знайомство найманих працівників з організацією та її підрозділами, розвиток у співробітників розуміння того, чого від них чекає організація та яка робота в ній отримує заслужену оцінку;

визначення винагороди: розробка структури заробітної плати та пільг з метою залучення, найму та утримання працівників;

оцінка трудової діяльності: розробка методів оцінки трудової діяльності та доведення її до працівника;

навчання: розробка програм навчання трудовим навичкам, необхідним ефективного виконання роботи;

управління просуванням; поліпшення організації праці.

Механізм управління формуванням персоналу компанії представлено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. - Рекомендований механізм управління персоналом

Відбір персоналу багато в чому впливає на структуру та збалансованість управлінських відносин. Воно не може ґрунтуватися лише на почуттях симпатії чи ворожості до працівника. І тут виникає небезпека висування невибагливих і діловитих, з інтересів колективу, і лібералів чи «своїх» - з корисливих мотивів окремих чи соціальних груп.

### 3.2. Шляхи вдосконалення в підприємстві механізму мотивації персоналу

Мотивація у повному сенсі слова означає процес спонукання до дії задля досягнення особистих і підприємницьких цілей. Більшість співробітників підприємств не хочуть виявляти ініціативу та брати на себе відповідальність. Вони не уявляють собі завдань підприємства та не бачать необхідності їх реалізації. Тому для досягнення економічної та соціальної ефективності праці персоналу необхідно суттєво переглянути форми трудової мотивації та відмовитися від застарілих форм роботи з персоналом. Об'єктивною необхідністю є розробка та впровадження сучасної механізму стимулювання діяльності працівників.

Мотивація праці ґрунтується на готовності працівника задовольнити свої конкретні потреби на основі праці [3]. На цій підставі можна говорити про мотивовану дію як про вільну дію людини, яка визначається внутрішніми причинами, спрямованою на досягнення своїх цілей та реалізацію своїх інтересів. Для того, щоб ці цілі органічно поєднувалися з ними та підкріплювалися ними, необхідно, щоб сама професійна діяльність забезпечувала можливість задоволення потреб працівника з мінімальними витратами. І тут дуже важливо, щоб винагорода була більш тісно пов'язана з професійною діяльністю працівника, а не з іншими факторами, такими як посадовий стан, стаж, соціальний статус, ефективність праці, а не лише з просуванням по службі, формуванням соціального статусу тощо, що не обов'язково означає високу професійну активність.

Почуття задоволення і готовність працювати багато в чому залежить від робочої атмосфери у підприємстві. Ми пропонуємо наступні дії щодо вдосконалення механізму трудової мотивації у сучасному українському підприємстві:

управляти системою мотивації щодо збільшення індивідуального винагороди;

визначити структуру мотивації та ефективність використання кожного її елемента;

необхідно проаналізувати, які фахівці потрібні підприємству та всю систему мотивації, що реалізована в ньому;

розділити персонал на структурні підрозділи, відповідно до яких має здійснюватися мотивація;

використання морального заохочення як одного з найдешевших та найефективніших елементів механізму мотивації та здійснення постійного контролю над системою мотивації в цілому.

Основними чинниками у разі є взаємовідносини, тобто. умови праці, чіткий поділ повноважень, стиль управління, взаємовідносини між керівником та підлеглими. Керівник повинен дослухатися до персоналу, щоб не створювати проблем на підприємстві.



Рис. 3.6. - Структура підрозділів механізму управління персоналом

До непрямих методів механізму управління персоналом підприємства відносять: оцінка робочого місця; опис роботи персоналу; оцінка персоналу.

Сутність механізму управління персоналом – це процес у вигляді використання кадрових технологій задля досягнення цілей підприємства [16]. Сучасні механізми управління у характеризуються активним використанням нових підходів з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів та стратегічної орієнтацією. Їх завдання – створити необхідні та максимально комфортні умови для створення та реалізації величезного потенціалу, який за кількістю та якістю має відповідати потребам та цілям підприємства.

Важливим чинником управлінської культури трудовими ресурсами є стиль управління, від якого залежить робоча атмосфера. Розглядаючи стиль управління треба врахувати два аспекти:

керівник може приймати рішення на користь того чи іншого стилю і тим самим визначати спосіб регулювання своїх відносин з підлеглими;

індивідуальний аспект – стиль його проявляється в конкретних ситуаціях, які виникають між керівником та його підлеглими.

Особистість керівника впливає на стиль управління, або на його ставлення до управління. За вибором певного стилю управління стоїть конкретний характер людини, визначається також суспільством і залежить від поглядів на те, як необхідно регулювати відносини субординації. Сучасне розвинуте суспільство має демократичний характер. Людина формується в системі управлінських відносин демократичного суспільства.

Під технологією мотивації механізму управління персоналом розуміють сукупність способів, прийомів, форм і методів впливу на персонал у процесі його найму, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності.

Концепція створення механізму економічної безпеки при вдосконаленні механізму управління та економічних методів впливу передбачає, що основою є формування механізму пріоритетних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, які взаємодіють з підприємством.



Пропонуємо механізм управління підприємства за підрозділами забезпечення що складається з трьох блоків: вхідного, внутрішнього і вихідного (див. рис. 3.7.).

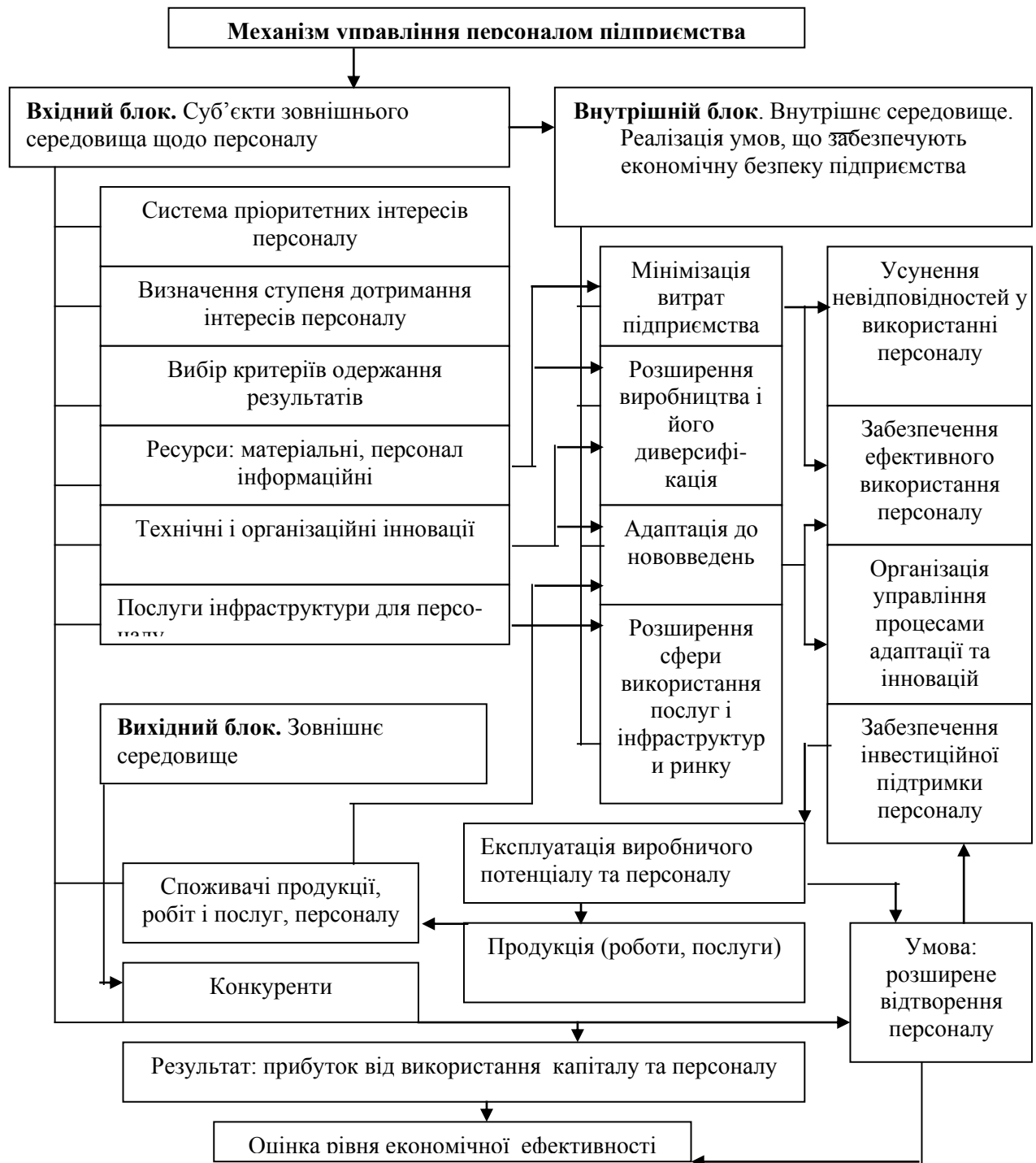


Рис. 3.7.- Структура механізму забезпечення ефективного управління персоналом

Ефективність роботи механізму управління персоналу багато в чому залежить від якості чинної механізму управління підприємством.

Під системою управління розуміється багатовекторна діяльність відповідних підрозділів підприємства, галузевих органів та органів центральної виконавчої влади, і вона включає низку функціональних підсистем. Функціональні підмеханізми управління персоналом в підприємстві включає низку систем. «див. таблицю 3.5».

*Таблиця 3.5* Класифікація функціональних складових механізму управління трудовими ресурсами

Назва підмеханізму управління	Характеристика підмеханізму
Трудові відносини персоналу	Відносини керівництва та управління конфліктними ситуаціями.
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації. Планування ділової кар'єри.
Оформлення персоналу	Оформлення та облік приймання, звільнення і переведення. Професійна орієнтація.
Прогнозування кількості персоналу	Розробка стратегії управління персоналом. Прогнозування потреби.
Створення соціальної інфраструктури	Забезпечення належних умов праці, охорони здоров'я та відпочинку персоналу.
Стимулювання праці персоналу	Розробка механізму оплати та морального заохочення праці персоналу Управління мотивацією.
Надання юридичних послуг персоналу	Вирішення правових питань трудових відносин.
Умови праці персоналу	Виконання умов ергономіки та естетики праці, повинна відповідати психологічним умовам, повинна забезпечити зручність та комфорт, підвищувати продуктивність праці повинна відповідати всім вимогам та нормам безпеки.
Вибір та застосування організаційних структур	Аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління персоналом

Найбільший успіх підприємства досягається тоді, коли всі функціональні підмеханізми управління персоналом узгоджені у часі та просторі та використовуються одночасно.

Існують прямі методи управління, які використовуються для безпосереднього управління персоналом, та непрямі методи, що використовуються переважно з організаційних причин. За даними статистичних

досліджень, загальна кількість працівників служби управління персоналом становить 1-1,2% від загальної кількості працівників.

### **3.3 Методи вдосконалення механізму навчання персоналу в підприємствах**

Розвиток механізму управління персоналом в сільськогосподарських підприємствах має хаотичний характер, немає чіткої програми розвитку кожного співробітника, тому пропонуємо розробити програму розвитку персоналу, в основу якої буде покладено «Концепцію безперервного навчання персоналу», в якій буде визначено основні цілі, завдання та форми навчання працівників з метою підвищення їхньої професійної кваліфікації та освіти. Основними напрямками програми «Концепції безперервної освіти» є: навчання за конкретними напрямками персоналу, такими як вивчення іноземних мов, публічні виступи, психологія ділового спілкування; освоєння нових технологій та форм організації персоналу; здобуття вищої освіти у відповідній галузі роботи співробітниками підприємства; підвищення кваліфікації для розширення практичного досвіду роботи та вивчення поглибленої теорії щодо роботи персоналу; направлення персоналу на здобуття другої вищої освіти при потребі; стажування в інших підприємствах (наскільки можна за кордоном).

Побудова механізму навчання персоналу в механізмі управління персоналом насамперед має перешкоди щодо організації через витрати, як тимчасового браку фінансів. Тому весь персонал, а особливо менеджери вищої та середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі та завдання навчання персоналу та усвідомлювати його важливість для успішного функціонування підприємства.

Ефективність роботи підприємства визначається здатністю персоналу адаптуватися до умов, що швидко змінюються, що визначає необхідність постійного вдосконалення управління на основі організаційних інновацій. Тому вони зацікавлені у підвищенні ефективності роботи та намагаються знайти нові

можливості для навчання співробітників з обмеженими фінансовими ресурсами.

Однією із стратегічних цілей має стати навчити персонал займатися власним розвитком та максимально ефективно керувати розвитком своїх підлеглих.

Передові розвинені країни світу вже давно досліджують вплив навчання на продуктивність праці персоналу підприємства. У США було встановлено, що інвестиції в людській капітал через навчання підвищують продуктивність праці персонал ( при збільшенні витрат на навчання на 10%, продуктивність праці зростає на 8,5%).

В японському управлінні персоналом набрали силу нові тенденції, які показані в таблиці 3.6.

*Таблиця 3.6* Нові тенденції в японському механізмі управління персоналом

Заходи	Традиційне управління	Нові тенденції
Набір персоналу	Набір молоді. Нахил на кількісні аспекти	Відбір досвідченого персоналу Увага до якісні його характеристики
Контроль	Перевірка знань і навиків персоналу	Виявлення поведінкових аспектів персонал
Функції	Колективна відповідальність за результати. Відсутність чіткого розподілу функцій	Індивідуальна відповідальність персоналу. Розробка посадових інструкцій персоналу
Просування по службі	Залежно від стажу роботи персоналу	Залежно від індивідуальних результатів роботи персоналу

Для підвищення кваліфікації свого персоналу закордонні підприємства створюють внутрішні навчальні центри для персоналу в яких визначають такий склад функціональних блоків з механізму управління персоналом, завдання яких є першочерговими для кадрових служб (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 Склад функціональних блоків з управління персоналом

<b>Функціональний блок</b>	<b>Зміст завдань</b>
Визначення потреби в персоналі	Планування якісної та кількісної потреби в персоналі
Мотивація результатів праці і поведінки персоналу	Використання немонетарних спонукальних систем: групової підприємства і соціальної комунікації, стилю і методів керівництва Використання монетарних спонукальних систем: оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства.
Правове та інформаційне забезпечення механізму управління персоналом	Правове регулювання трудових взаєностосунків. Розробка кадрової політики
Розвиток персоналу	Організація і проведення навчання. Планування і реалізація кар'єри і службових переміщень.
Використання персоналу	Введення персоналу, його адаптація до трудової діяльності. Вивільнення персоналу
Забезпечення	Розробка і використання засобів забезпечення потреби в персоналі його відбір та ділова оцінка

Задля реалізації цільових освітніх проектів залучаються зовнішні фахівці у конкретних сферах. Так часто роблять у Італії під час реалізації проекту з навчання менеджерів. Коли йдеться про оцінку ефективності інвестицій, італійці, на відміну від німців, ставляться до навчання як безумовної інвестиції, яка завжди вигідна підприємству. Зараз на основі успішного досвіду створено електронні курси, завдяки яким персонал підприємств може навчатися та підвищувати свою кваліфікацію, не виходячи з офісу чи дому.

Навчальні комп'ютерні уроки та завдання створюються спеціально під конкретні завдання та цілі виробництва які, відтворюють ситуацію, моделюють реальність і вимагають негайного прийняття рішень.

Технології механізму управління персоналом, найбільш відкриті для сприйняття що реалізують наступні функції: мотивація та стимулювання персоналу; професійного просування, організація роботи з кадровим резервом; розвиток персоналу; кадрове планування, що реалізує початкову інноваційну діяльність; організація інноваційної діяльності персоналу [14].

В останні роки система навчання базується на проведенні внутрішніх семінарів. Ніхто не каже, що користь від семінарів була незначною, але всі

розуміють, що має бути дешевший спосіб донести інформацію до співробітників.

До недоліків існуючого механізму управління навчальними процесами персоналу можна віднести: не існує єдиної моделі підприємницьких компетенцій, яка у всіх провідних підприємствах складає основу всіх процесів, пов'язаних з оцінкою, навчанням та розвитком персоналу;

у навчанні найчастіше беруть участь керівники, завідувачі відділів, керівники філій, а частина співробітників взагалі не бере участі у навчанні та не підвищує свою кваліфікацію;

відсутня чітка система оцінки ефективності розвиваючої та навчальної діяльності.

Електронний підручник — один із найпоширеніших типів, які використовуються у багатьох університетах для дистанційного навчання здобувачів. Він має такі самі недоліки, як і простий підручник: питання мотивації до навчання – особиста справа здобувача. Хоча хороші електронні підручники мають переваги: чітка структура викладу, завдяки якій віддалений слухач може вивчати матеріал як послідовно, так і в будь-якому порядку і повертатися до потрібних йому розділів і моментів

Інтерактивний курс, подібні курси створюються у спеціалізованих програмах. Їх основними перевагами в порівнянні з попередніми типами є можливість оцінки результатів навчання (вбудоване тестування), можливість побудови алгоритму навчання залежно від цих результатів та можливість вбудовування будь-якого об'єкта.

Впровадження такої механізму дистанційного навчання дозволить:

навчати необмеженої кількості працівників на одному курсі протягом обмеженого часу;

заощадити на переїзді до місця навчання – за допомогою електронного навчання ви зможете доставити будь-яку інформацію в текстовому, аудіо та відео вигляді у будь-який, найвіддаленіший об'єкт, все, що вам потрібно - це комп'ютер;

тестування персоналу на підвищення рівня атестації на будь-яку посаду можна встановити будь-який стандарт необхідних знань, навичок та умінь;

оперативно проводяться зміни до співробітників – будь-які нові документи можна швидко подати співробітникам у вигляді електронних курсів, і вони не тільки читатимуть їх, але й проходитимуть тести, що підвищить їхнє розуміння інформації.

створювати ексклюзивні оригінальні електронні курси на основі традиційних курсів лекторів-наставників;

проводити навчання та перепідготовку кадрів без необхідності роботи – у звичайний робочий час або у спеціальний час робочого дня;

Підвищення кваліфікації та навчання персоналу – один із етапів на шляху до досягнення цілей організації та розвитку знань персоналу. Персонал – найцінніший ресурс підприємства для того, щоб підприємство було ефективним, процес має бути правильно організований.

Одним із способів стимулювання навчання персоналу є стимулювання плинності кадрів, тобто ротації співробітників з різних напрямів з метою розширення їх знань та практичних навичок у різних галузях роботи підприємства. В результаті плинності кадрів підприємство отримує: немає необхідності їхати за межами їхніх кордонів; персонал загальної практики, який може працювати на різних робочих місцях та бути мобільними;

Такі практики можуть генерувати нові ідеї та представляти свої пропозиції щодо вирішення поточних проблем. У процесі ротації співробітники зможуть більш тісно зблизитися один з одним, розвивати соціальні контакти один з одним і, як наслідок, стати лояльнішими до підприємства, де вони працюють.

Ще один спосіб покращити навчання співробітників — пов'язати його безпосередньо з мотивацією співробітників.

Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення на основі сучасних методів розвитку персоналу підприємства (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8 Рекомендовані сучасні методи навчання та розвитку персоналу

№	Метод	Можливість використання (опис)
1.	Кейс Стаді	Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
2	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів і мультимедійних програм.
3.	Коучинг	Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4.	E-learning	Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5.	Тренінг	Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.

Метод Executive Search застосовується для підбору персоналу та передбачає ініціативний пошук кандидатів, оскільки активним пошуком роботи вони в даний час не займаються. Характеристики нових персонал технологій представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 Характеристика персонал-технологій рекомендованих до впровадження в підприємствах

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології позикової праці		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства.	Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Аутстафінг	Організація оформляє у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем.	
Лізинг персоналу	Залучення персоналу іншого підприємства для тимчасової зайнятості	
Навчальні персонал-технології	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії.	Підвищення кваліфікації персоналу
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців	Підбір та наймання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців	
Скринінг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу	
Система управління персоналом	Набір певного програмного щодо вдосконалення бізнес-процесів управління персоналом	Усі підмеханізми управління



З урахуванням цих тенденцій особливої актуальності набувають проблеми модернізації класичних систем управління персоналом та впровадження нових, сучасних технологій, орієнтованих на постійний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу співробітників підприємства, що стають ключовими чинниками ефективності виробництва.

Методи управління персоналом – це методи інтеграції колективів та їх персоналу разом із методом ефективною координації своєї діяльності у процесі функціонування підприємства, вони подумки поділяються на три основні групи: адміністративні, економічні та соціально-психологічні, а саме техніко-технологічний; організаційно-економічні; правові і т.д.

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові технології, що сприяють підвищенню ефективності підприємницької діяльності в галузі управління персоналом та як традиційні технології, що сприяють інноваціям в управлінні роботою підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління персоналом – це діяльність підприємства, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення поставлених тому поняття "управління персоналом" має два основних аспекти: функціональний та організаційний.

Специфічною особливістю управління персоналом порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу, вимагає чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом прийняття відповідних законодавчих актів державними органами влади та розроблення нормативно-правових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

Мета механізму управління персоналом включає поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та стимулювання його до високоефективної праці. Управління персоналом передбачає викання певних функцій, а саме: визначення цілей і основних напрямів роботи з працівниками; визначення заходів, форм і методів здійснення поставлених цілей; удосконалення системи кадрової роботи в підприємстві; організація роботи з виконання прийнятих рішень стосовно управління персоналом; координація і контроль виконання намічених заходів.

Завданням управління персоналом є удосконалення кадрової політики; використання і розвиток персоналу; вибір і реалізація стилю управління людьми; організація горизонтальної координації і кооперації; покращення організації робочих місць і умов праці; визнання особистих досягнень у праці; вибір системи оплати й стимулювання.

При проведенні менеджменту щодо управління персоналом необхідно: проводити моніторинг забезпеченості кадрами; здійснювати оцінку професійних якостей керівного складу підприємства і працівників зайнятих в виробництві; координувати зусилля між службами зайнятості та підприємствами; розробляти програми з підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням запитів підприємства; забезпечити інформаційне забезпечення в організаційній структурі підрозділів підприємства, надавати консультативну допомогу, проводити збори, семінари, тренінги тощо; ініціювати розробку програм з формування безперервної системи освіти, розрахованої на весь цикл управління персоналом.

У результаті написання кваліфікаційної роботи нами були розроблені такі висновки та рекомендації щодо удосконалення існуючого механізму управління персоналом:

формування механізму управління персоналом і відповідною організаційною структурою (розробка оптимальних структур і штатів кадрової служби, визначення структури фахового підготування і структури професійно значимих якостей особистості персоналу з кадрів, добір, навчання і розставляння фахівців з управління людськими ресурсами);

розробка ефективної системи кадрового управління (визначення предмета, задач та утримання даного виду управління, його основних напрямків, принципів і методів для конкретної організації);

планування персоналу (упорядкування планів і прогнозів у роботі з персоналом, планування чисельності і складу робітників, створення автоматизованих систем управління людськими ресурсами);

профорієнтація та адаптація (введення прийнятих робітників в підприємство, розвиток у них розуміння того, що очікує від співробітників організація та яка праця в ній одержує заслужену оцінку);

формування кадрового потенціалу управління персоналом (аналіз якісного складу, організації наймання і постійної роботи з молодими спеціалістами, розробка науково-практичних основ добору і розставляння персоналу);

набір персоналу (знання та уміле використання всіх існуючих джерел задоволення кадрової потреби);

організація навчання персоналу (розробка і здійснення програм фахового підготування, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників);

оцінка персоналу та їх діяльності (організація оцінки управління, розробка принципів і методів роботи, організація конкурсів спеціалістів, атестація, розробка ефективних методик оцінки);

управління трудовою дисципліною і плинністю кадрів (розробка структури заробітної плати і пільг із метою притягнення, наймання і зберігання персоналу, розробка процедур підвищення, зниження, перекладу і звільнення робітників), виконання яких забезпечує ефективність використання персоналу.

Особливе місце у цій стратегії займає кадрова робота за таким основними напрямками: планування чисельності та оптимальної структури персоналу; чітка організація підбору, прийому на роботу і переміщення працівників; постійне навчання і розвиток персоналу; сприяння адаптації працівників; розробка систем оцінювання і атестації персоналу; удосконалення форм та методів мотивації працівників; розвиток партнерських відносин у трудовому колективі; розвиток корпоративної культури та етики і т.д.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баєва О. В. Основи менеджменту : практикум. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 522 с
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Батюк Б. Б., Гірняк К. М. Управління персоналом : навч. посіб. Львів : СПОЛОМ, 2014. 194 с.
4. Блага Н. В. Менеджмент : навч. посіб. для студентів. Львів : ЛігаПрес, 2013. 156 с.
5. Бойченко В. С. Особливості мотивації персоналу в фінансовій установі (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»). *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3. С. 171-174.
6. Бондар В. В. Гармонізації системи мотивації підприємств : *Вісник Сумського НАУ Серія «Економіка і менеджмент»*. 2012. № 11 (54). С. 100-105.
7. Брич, В. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу : *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 5. т. 2. С. 13-16.
8. Бублій М. П. Управління персоналом як процес створення та вдосконалення структурних елементів системи управління банківською установою. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 4. С. 132–139.
9. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Центр навч. л - ри, 2010. 501 с.
10. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
11. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти. Львів : Магнолія плюс, 2013. 336 с.
12. Головне управління статистики у Львівській області. [Електронний

- ресурс]. URL : <http://www.gusrv.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2023).
13. Гончарова К. Г. Кадрова безпека, як складова економічної безпеки банківської установи. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy>
  14. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 184 с.
  15. Гріфін Р. Основи менеджменту : підручник для студ. екон. спец. Львів : БаК, 2010. 605 с.
  16. Гур'янова Л. І. Формування системи мотивації праці на підприємстві : *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 85-88.
  17. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2023).
  18. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7 (426). С. 341–347.
  19. Дієсперов В. С. Продуктивність праці : монографія. Київ : ННЦ "Ін-т аграр. економіки", 2016. 274 с.
  20. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
  21. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом : навчально-практичний посібник. Харків : Вид.ХНЕУ, 2010. 392 с.
  22. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2010. 480 с.
  23. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Львів : Кінапрі ЛГД, 2010. 254 с.
  24. Кліпкова О. І. Дослідження мотиваційного процесу в аспектах формування креативного потенціалу працівників підприємства. *Європейські перспективи*. 2014. № 2. С. 192-196.
  25. Ключков А. Р. Мотивація персоналу на стратегію компанії. *Управління персоналом : Економіст*. 2010. № 9. С. 32–36.
  26. Козаченко А. А. Мотивація праці: досвід провідних країн світу [Електронний ресурс]. URL: [http://toplutsk.com/articles-article\\_861.html](http://toplutsk.com/articles-article_861.html).

27. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник : Київ : КНЕУ, 2010.
28. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 397 с.
29. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства : навч.посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
30. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор: 2010. 224 с.
31. Купалова Г. І. Мотивація праці та формування ринку робочої сили : монографія. Київ, 2013. 216 с.
32. Лебедєва А. В. Формування системи мотивації праці на підприємстві *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 127-129.
33. Левчинський Д. Л. Дослідження мотивації праці з позицій системного підходу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2015. Т. 20, Вип. 4. С. 186-189.
34. Лук'янова С. А. Формування мотиваційних механізмів управління на підприємстві. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. Вип. 237. 315 с.
35. Лукашевич Н. Самоменеджмент : теорія і практика. Київ : Ника-Центр, 2012. 339 с.
36. Мазаракі А. А., Мошек Г. Є., Гомба Л. А. Менеджмент : теорія і практика : навч. посіб. Київ : Атіка, 2011. 564 с.
37. Мартиненко М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2011. 494 с.
38. Менеджмент персоналу : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів / за ред. В. М. Данюк. Київ : КНЕУ, 2010. 398 с.
39. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 248 с.
40. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. Київ : Знання, 2011. 311 с.
41. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ

- : ТОВ “УВПК “ЕксОБ”, 2012. 520 с.
42. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2011. 854 с.
  43. Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2011. 133 с.
  44. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Харків : Основа, 2011. 620 с.
  45. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.
  46. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
  47. Стеценко І. Основи менеджменту. Хто такий менеджер : навчальний посібник. Київ : А.С.К., 2011. 221 с.
  48. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.
  49. Управління персоналом : підручник / за заг. та наук. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
  50. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.
  51. Чайка Г. Л. Самоменеджмент менеджера : навч. посіб. Київ : Знання, 2014, 422 с.
  52. Чикурова А. Д. Проблеми формування і використання робочої сили : монографія. Кам'янець-Подільський : Абетка, 2013. 259 с.
  53. Чорний Г. М. Управління: концептуальні засади національного менеджменту : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2015. 102 с.
  54. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. Миколаїв : МДГУ ім. Петра Могили, 2011. 376 с.
  55. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. Київ, 2010. 196 с.
  56. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.