**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ**

**Кафедра цифрової економіки та бізнес аналітики**

АНОТАЦІЯ

ЗМІСТ

[АНОТАЦІЯ 2](#_Toc118251908)

[ЗМІСТ 3](#_Toc118251909)

[ВСТУП 4](#_Toc118251910)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСНОВНІ МЕТОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РЕСУРСОМ ПІДПРИЄМСТВА 5](#_Toc118251911)

[1.1. Сутність менеджменту персоналу: цілі, завдання та функції 5](#_Toc118251912)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 11](#_Toc118251913)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСНОВНІ МЕТОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РЕСУРСОМ ПІДПРИЄМСТВА

# Сутність менеджменту персоналу: цілі, завдання та функції

Розвиток ринкових відносин набрав швидких темпів. Нові товари чи товари з’являються на полицях магазинів чи сайтах, можна зробити висновок, що конкуренція між бізнесом загострюється. Більшість досвідчених менеджерів розуміє, для того щоб тримати стабільний розвито та перемагати в «боротьбі» повинен бути кваліфікований людський капітал, саме він забезпечує стійку конкуренту перевагу в сучасному суспільстві. Успіх підприємства, як один із факторів, залежить від знань, вмінь та навичок, які персонал використовує для реалізації маркетингових, фінансових, виробничих цілей. Саме індивідуальні навички кожного з працівника є рушійною силою в розвитку компанії.

Поняття менеджменту персоналу - дуже важливе соціальне значення. Враховуючи публікації різних професорів, існує безліч трактувань поняття управління персоналу. Для висвітлення декількох визначень сформовано таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

**Поняття терміну управління персоналу**

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення |
| Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. [1] | Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих). |

Продовження таблиці 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення |
| Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В.[2] | Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей |
| Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко[3] | Управління персоналом - це і наука, і мистецтво ефективного  управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності. |
| Майкл Армстронг[4] | Управління персоналом – це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» |

*Джерело*: складено автором

Отже, різні фахівці дають різні пояснення даному терміну. Узагальнюючи підходи, слід сказати, що під управлінням персоналу прийнято розуміти певний вид діяльності, спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проектів організації. При цьому максимальний акцент робиться на працю, досвід і таланти співробітників, а також на рівень їх задоволеності від самої роботи. Тобто, управління персоналом — це не про сувору регламентацію дій кожного з працівників, а про вміння взаємодіяти з ними: поважати, мотивувати і направляти їх роботу на благо компанії[5]. Даний термін почав швидше розвиватись на Заході, тому що в країнах, які належали до пострадянського простору популярним і матеріально важливим підхід: хто начальник, той і керує. Відсутність мотивації та зниження ефективності праці персоналу призводило до краху підприємства. Проте в сучасних реаліях започаткований формат «співпраці», як результат задіяний весь потенціал кожного з працівників компанії. Тобто працівник розглядається як цінність компанії, яку потрібно удосконалювати для досягнення успіху.

Контактуючи між собою науковці сформували основну мету управління персоналом – створюється і розвивається максимально ефективний трудовий капітал підприємства.

Кожна людина як працівник унікальна по-своєму, як результат виникають складнощі в управлінні персоналом. По-перше, враховуючи наявність інтелекту реакція на рішення керівника може бути емоційною, а не механічною, як наприклад, комп’ютер. По-друге, кожен в міру свої можливостей розвивається та вдосконалюється. По-третє, вибираючи роботу, кожен має певні цілі і мотиви. Саме тому для успішного менеджменту слід відокремити цілі. На рисунку 1.1 описані основні цілі управління персоналу

Головна мета - формування, розвиток і реалізація з найбільшою ефективністю трудового потенціалу організації.

підвищення конкурентоспроможності підприємства;

підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;

забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

**Рис. 1.1. Основні цілі управління персоналу**

*Джерело:* побудоване автором за даними [6,7]

З огляду на набір організаційних цілей можна виділити наукові групи:

* економічні (кінцевий прибуток як результат усіх цілей);
* науково-технічні (впровадження ІТ сектору має прямий вплив на підвищення продуктивності праці);
* комерційно-виробничі
* соціальні (організація умов праці)

Кожне підприємство повинно будувати свою політику управління персоналу таким чином щоб були захищені інтереси усіх працевлаштованих і було дотримано законодавство про працю під час використання робочої сили. Для цього існує ряд завдань[8] :

* забезпечення підприємства в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період і на перспективу;
* створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження впродовж робочого періоду;
* задоволення розумних потреб персоналу;
* забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;
* максимально можливе виконання різних операцій на робочому місці.

Для досягнення цілей, суб’єкти виконують ряд функцій. Кожен керівник має свої повноваження і виконує функції: контролю, планування тощо, працівники, в свою чергу виконують функціональні обов’язки. Отже, Функції управління персоналом - це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації. Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, може бути наданий у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

**Функції управління персоналом**

|  |  |
| --- | --- |
| Функція | Завдання |
| Функція «визначення потреби організації в персоналі» | * планування якісної потреби у персоналі; * вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі. |
| Функція «забезпечення персоналом» | * одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; * розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; * добір персоналу, його ділова оцінка. |
| Функція «використання персоналу» | * визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; * виробнича соціалізація; * уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; * упорядкування робочих місць; * забезпечення безпеки праці; * вивільнення персоналу. |

Продовження таблиці 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| Функція | Завдання |
| Функція «розвиток персоналу» | * планування і реалізація кар´єри та службові переміщення; * організація і проведення навчання. |
| Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу» | * управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; * управління конфліктами; * використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; * використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу. |
| Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом» | * правове регулювання трудових взаємин; * облік і статистика персоналу; * інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; * розробка кадрової політики. |

*Джерело:* побудоване автором за даними [9]

Отже, враховуючи все вище сказане, можна зробити висновок, що людський ресурс це рушійна сила успіху підприємства на ринку і для досягнення позитивного результату повинна бути чітке розділення посад і обов’язків, налагодження відносин і високу організованість.

# Структура системи управління людським ресурсом

Кожне підприємство потребує багато зусиль щоб налагодити систему управління персоналом. Велику кількість даних потрібно зберігати обробляти і отримувати результат миттєво не кажучи вже про збирання різних статистичних даних, виконання різноманітних аналізів і створення різноманітних звітів. Для спрощення затрат часу і праці використовують систему управління персоналом. Для побудови даної системи використовують методи, які наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

**Методи побудови системи управління персоналом**

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Значення |
| Метод декомпозиції | Метод, що дозволяє розділити складні задачі на менш прості тобто на під задачі |
| Метод порівнянь | Під час даного методу порівнюється існуюча система управління людським ресурсом із системою передової організації. |
| Динамічний метод | Зазвичай під час даного методу вилучаються випадкові відхилення внаслідок розміщення даних в динамічних рядках |
| Метод структуризації цілей | Метод дозволяє визначити чи цілі які поставленні підприємством відповідають цілям управління персоналом |
| Експертно-аналітичний метод | Використання оцінки досвідчених спеціалістів для удосконалення системи управління персоналом. Проте даний метод не завжди ефективний адже думки експертів завжди різні. |
| Метод моделювання | Розробка загальної моделі управління персоналом і кожного працівника, керівника в цілому |

Продовження таблиці 1.3

|  |  |
| --- | --- |
| Досвідний метод | Використання досвіду побудови минулих систем управління та іншої системи |
| Метод творчих нарад | Дозволяє обговорити всі проблеми та недоліки системи управління персоналом серед групи спеціалістів та керівників |

*Джерело:* побудоване автором за даними [10]

Система управління людським ресурсом, як і будь-яка інша система постійно розвивається та вдосконалюється. При чому на кожному етапі розвитку система повинна бути прирівняна до вимог розвитку найманої праці.

Як не дивно головними сегментами системи управління є люди. Людський капітал водночас виступає як об’єктом так і суб’єктом.

Отже, щоб успішно розвиватись кожна система ділиться на взаємопов’язані підсистеми. Саме система управління персоналом має складну структуру, яку зображено на рисунку 1.2

Система управління персоналом

Умов праці

Трудових відносин

Юридичних послуг

Стимулювання праці

Соціальної інфраструктури

Розвитку кадрів

**Рис. 1.2. Підсистеми управління персоналу**

*Джерело:* побудоване автором за даними [11, 12]

Кожна підсистема на своєму рівні виконує ряд функцій для стабільного функціонування загальної системи управління персоналом[11]:

Умов праці:

* Фізіологія та психологія праці
* Техніка безпеки та охорона праці
* Охорона навколишнього середовища

Трудові відносини:

* Регулювання відносин між працівниками
* Регулювання взаємовідносин керівництва
* Регулювання стресових та конфліктних ситуацій

Юридичних послуг:

* Вирішення питань праці зі сторони правових норм
* Узгодження управлінських документів

Стимулювання праці

* Розробка норм та тарифів праці
* Оплата праці
* Трудова мотивація
* Управління системою мотивацій та заохочень

Соціальної інфраструктури

* Харчування працівників
* Розвиток спортивного та культурного дозвілля
* Забезпечення місцем проживання та дитячими садками (за наявністю дітей у працівника)

Розвитку кадрів

* Проведення навчання по підвищенню кваліфікації
* Проведення заходів щодо адаптації нових працівників
* Технічне та економічне навчання

Отже, загальна картина цих підсистем для кожного підприємства унікальна і повинна бути складина залежності від поставлених цілей до розвитку людських ресурсів. Кожен працівник виконує дуже важливу роль в роботі кожного сегмента структури організації. Тобто вони є творцями фінального продукту організації, адже вони відповідають за встановлення цілей та вибрання методів досягнення саме цих цілей для досягнення максимального результату. Проте для людини, як і будь-кому іншому потрібний контроль чи управління і саме управління людським капіталом має особливе значення в системі управлінні адже людина виступає як дуже специфічний об’єкт.

* 1. **Методи оцінки ефективності управління персоналом**

Сучасний інтелектуальний розвиток молоді сягнув неймовірних темпів. Бажання мати бізнес, підприємство закарбовується ще з малих поколінь. Даний факт зумовив появу на ринку безлічі нових підприємств, які надають великий спектр послуг та товарі. Як висновок висока конкуренція та дуже не стабільний вибір покупців.

Щоб визначити ефективність системи управління персоналом, потрібно визначити показники, що дозволяють виробити таку оцінку.

Оцінка функціонування управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірів витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період. Ефективність функціонування системи управління персоналом визначається її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації поставлених перед нею цілей[13].

Головна ціль кожного підприємця і бізнесу в цілому – максимізувати прибуток тобто перемогти конкурентів. Успіх компанії, як зазначалось вище, напряму залежить від успішної роботи персоналу. Існують різні методи оцінки ефективності управління персоналу, найважливіший і найбільш популярний показник це різниця між кінцевим результатом та показником витрат на управління. Якщо розглядати даний показник з огляду на кінцевий результат, а саме обсяг виробництва, реалізації чи прибуток то він набуває різного змісту. По сутті показник управління персоналом це ефективні дії менеджера у роботі з людським капіталом, враховуючи можливість працівника до поставлених обов’язків та наявності для роботи професійних навичок. Очевидно, ефективність визначається по результатах виконаних чітко сформульованих вимог. Тому часто підприємці звертаються за допомогою до висококваліфікованих експертів. Звичайно будь-яка оцінка ефективності повинна мати критерії. У даному випадку це особисті якості та характеристики кожного співробітника компанії. Основні фактори оцінки наведені в таблиці 1.4

Таблиця 1.4

**Критерії, які оцінюють ефективність управління персоналом**

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Пояснення |
| Досяжність | Кожна оцінка повинна бути зрозумілою та досяжною |
| Об’єктивність | Оцінка проводиться для посади, а не конкретної людини |
| Прозорість | Розуміння персоналом очікувань керівництва |
| Мотивація | Обізнаність працівників у винагороді за виконану працю |
| Зрозумілість та пов'язаність з найважливішими результатами роботи. | Зрозуміла ціль оцінки та її зв'язок з результатами |
| Динамічність | Перегляд заробітної плати після кожної оцінки ефективності |

*Джерело:* побудоване автором за даними [14]

Проаналізувавши дану таблицю можна зрозуміти, що існують різні цілі проведення оцінок ефективності управління персоналом, як для менеджера так і для самого працівника. Головною ідеєю у проведення аналізу для компанії є визначення відповідності працівника до посади яку він обіймає.

Організаціям потрібна система оцінки персоналу, оскільки вона забезпечує основу для розвитку організаційного потенціалу, надає високоякісні дані для різноманітних корпоративних інноваційних програм і надає найважливіші базові дані для визначення того, як ставитися до працівників організації.

Оцінку продуктивності також називають оцінкою ефективності або оцінкою співробітників. Усі компанії використовують оцінку продуктивності, щоб виявити, хто з працівників зробив найбільший внесок у розвиток компанії, оцінити прогрес і винагородити працівників, які досягли високих результатів. Однак оцінка ефективності дуже часто має негативний результат, оскільки існуючі методи оцінки ефективності не враховують результати діяльності співробітників. Щоб запобігти тому, щоб оцінка ефективності стала лише порожніми фразами, менеджери з персоналу повинні оновити існуючий процес і спробувати запровадити один із сучасних методів оцінки ефективності, перелічених нижче[14]:

1. Метод управління цінами – це спільні рішення керівників і персоналу щодо планування і організації цілей на яких треба зосередитися під час оцінювання
2. Метод зворотного зв’язку – це метод оцінювання працівника за допомогою за допомогою відгуків серед працівників, керівників та клієнтів компанії
3. Поведінкова рейтингова шкала - виявляють як якісні, так і кількісні переваги в процесі оцінювання ефективності. Вона порівнює продуктивність співробітників із конкретними прикладами поведінки, які прив’язані до числових рейтингів.
4. Психологічні показники - за допомогою цього методу розкривається прихований потенціал працівника. Основна перевага даного методу, аналіз зосереджений на майбутніх досягненнях, при цьому не враховується минула робота.
5. Метод обліку людських ресурсів (витрат) – це метод аналізу прибутку, який приніс конкретний працівник компанії. Результативність визначається шляхом порівняння витрат на утримання працівника та грошових вигод, які компанія отримала саме від цього працівника.

За допомогою правильного методу оцінки ефективності організації можуть підвищити продуктивність співробітників усередині організації. Хороший метод перевірки продуктивності співробітників може зробити весь досвід ефективним і корисним.

Впровадження циклу оцінки ефективності часто непросте завдання. Ця складність більш очевидна для тих компаній, яким потрібно запустити оцінку ефективності вперше або хочуть просувати зміни в моделі, яка використовувалася в останні цикли. Враховуючи все вище згадане можна сказати, що процес управління персоналом відбувається в кілька етапів[14]:

1. Визначення моделі - повинно стати відправною точкою, оскільки це буде важливим орієнтиром для наступних заходів. Визначається цілі, терміни та можливі результати.
2. Аналіз діяльності та формування критеріїв оцінки – на даному етапі формуються глибші знання про специфіку кожної професії на підіприємстві
3. Конструювання процедур оцінки – формування термінів і планів оцінювання один із важливих етапів у формуванні загальної картини ефективності
4. Проведення оцінок – збирання оцінок та загальної документації
5. Аналіз – проводиться аналіз результатів і як висновок думки про заходи, які потрібно вжити щоб покращити ситуацію

Оцінка співробітника є однією з найбільш універсальних практик менеджменту. Він офіційно чи неофіційно застосовується до всіх працівників. Більшість організацій мають певні форми оцінки ефективності своїх співробітників. Щоб вижити в жорсткому конкурентному середовищі, організації вимагають від своїх співробітників постійного високого рівня продуктивності. Після того, як співробітники були відібрані, навчені та мотивовані, вони оцінюються за їхню роботу.

Отже, оцінка ефективності — це крок, на якому керівництво з’ясовує, наскільки ефективними був кожен працівник компанії від початку дії трудового договору і його внесок у досягнення прибуткових цілей. У разі виявлення проблем вживаються заходи для спілкування з працівниками та їх усунення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. 10 с.
2. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В. Навчальний посібник – Луцьк, 2018. 15 с.
3. Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко Управління персоналу. Начальний посібник для студентів – Київ, 2020. 10 с.
4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами; 10-ий випуск. СПб.: 2017. 18 с.
5. Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації: відповіді | Блог проекту Агрокебети URL: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovurol-v-orhanizatsiyi>
6. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 10с.
7. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. –12с.
8. Цілі, функції, завдання та принципи управління персоналом організації URL: <https://studfile.net/preview/2424979/page:5/>
9. Функції і задачі управління персоналом / Lib-Net.com URL: <http://lib-net.com/content/9489_Fynkcii_i_zadachi_ypravlinnya_personalom.html>
10. Методи аналізу та побудови системи управління персоналом URL: <https://studfile.net/preview/7715270/page:5/>
11. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації, Організаційна структура служб управління персоналом організації, Функції заступника директора підприємства по персоналу - Управління персоналом - Навчальні матеріали онлайн URL: <https://pidru4niki.com/1510082750724/menedzhment/sklad_funktsionalnih_pidsistem_sistemi_upravlinnya_personalom_organizatsiyi>
12. Система управління персоналом URL: <https://library.if.ua/book/45/3057.html>
13. Оцінка ефективності управління персоналом - Управління персоналом - Підручники для студентів онлайн URL: <https://stud.com.ua/26236/menedzhment/otsinka_efektivnosti_upravlinnya_personalom>
14. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr>13