

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр на тему:

«Удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом»

Виконав:

студент II курсу магістратури,

група МКД-11-22з

спеціальності 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»

Мірошніченко Єгор Валерійович

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Бортяна Єлена Ярославівна

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Мартинишин Ярослав

Миколайович

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№5 від 22 листопада 2023 року

в.о. завідувача кафедри арт-менеджменту

та івент-технологій

_____ Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА

ЗМІСТ

ВСТУП		3
РОЗДІЛ I.	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1.	Сутність і зміст організації управлінської діяльності	8
1.2.	Принципи та методи діяльності менеджера у побудові системи управління персоналом	15
1.3.	Застосування системи управління персоналом в організації закладу культури	25
	Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ II.	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	33
2.1.	Організаційна структура менеджменту організації	33
2.2.	Методика аналізу основних трудових показників, як основного критерію оцінки ефективності управління персоналом	45
2.3.	Аналіз ефективності системи управління персоналом	55
	Висновки до другого розділу	66
РОЗДІЛ III.	ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	69
3.1.	Основні напрями вдосконалення ефективної системи управління персоналом	69
3.2.	Застосування інноваційних технологій у запровадженні дієвих методів роботи з персоналом у сучасних умовах	77
3.3.	Модернізування шляхів підвищення ефективності за допомогою стимулювання персоналу	79
	Висновки до третього розділу	81
ВИСНОВКИ		83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		87

АНОТАЦІЯ

Мірошніченко Є.В. Удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом як важливий аспект функціонування організації.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом організації.

Мета дослідження: дослідити модель ефективної системи управління персоналом шляхом її удосконалення та підвищення.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичне і методичне обґрунтування удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом. Автор використав як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, з використанням методу діалектики, визначено сутність і зміст організації управлінської діяльності. На основі методу синтезу охарактеризовано принципи та методи діяльності менеджера у побудові системи управління персоналом.

Автор визначив, що за умов сучасного рівня розвитку економічних відносин, діяльність будь-якої організації чи підприємства стає предметом уваги ряду учасників ринкових відносин, зацікавлених у результатах їх функціонування. Для ефективного використання та розвитку цього ресурсу було впроваджено у практичну діяльність удосконалену систему управління персоналом, від якої буде залежати майбутній успіх усієї організації.

Саме тому, в умовах динамічної зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організаціям необхідно постійно вдосконалювати систему управління персоналом та підвищувати її ефективність, з огляду на це, автором було розроблено пропозиції стосовно удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом в умовах сьогодення.

Ключові слова: удосконалення, система, персонал, ефективність, метод.

Miroshnichenko Y.V. Improving and enhancing the effectiveness of HR management - Qualification work on manuscript rights.

Object of research: personnel management system as an important aspect of the organization's functioning.

Subject of research: theoretical, methodical and practical aspects of improving and increasing the efficiency of the organization's personnel management.

The purpose of the study: to study the model of an effective personnel management system by improving and increasing it.

In the qualification work, the theoretical and methodological substantiation of improving and increasing the efficiency of personnel management is studied. The author used both general scientific and special methods of scientific knowledge. In particular, using the method of dialectics, the essence and content of the organization of managerial activity are determined. On the basis of the synthesis method, the principles and methods of the manager's activity in building a personnel management system are characterized.

The author determined that under the conditions of the current level of development of economic relations, the activities of any organization or enterprise become the subject of attention of a number of participants in market relations, interested in the results of their functioning. For the effective use and development of this resource, an improved personnel management system was introduced into practice, on which the future success of the entire organization will depend.

That is why, in the context of dynamic changes in the external and internal environment, organizations need to constantly improve the personnel management system and increase its efficiency, in view of this, the author has developed proposals for improving and increasing the efficiency of personnel management in today's conditions.

Keywords: improvement, system, personnel, efficiency, method.

ВСТУП

Актуальність теми. За умов сучасного рівня розвитку економічних відносин діяльність будь-якої організації чи підприємства стає предметом уваги ряду учасників ринкових відносин, зацікавлених у результатах їх функціонування. Актуальність проблем, що висвітлюються у роботі, пов'язана з тим, що ключовим ресурсом організації будь-якої сфери діяльності є персонал. Для ефективного використання та розвитку цього ресурсу необхідно створити та впровадити у практичну діяльність систему управління персоналом, від грамотного функціонування якої буде залежати майбутній успіх усієї організації.

Дієве управління ефективністю управління персоналом значною мірою сприяє досягненню цілей організації, забезпечуючи максимальний вклад співробітників у спільну справу. Застосування методів оцінки ефективності в управлінні персоналом дозволяє забезпечити контроль діяльності та процес професійного розвитку персоналу. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації. Результативність використання кожного окремого працівника залежить від його здатності виконувати покладені на нього функції та обов'язки.

Зважаючи на вище викладене, можна сказати, що актуальність і важливість теми полягає в тому, що в умовах динамічної зміни зовнішнього і внутрішнього середовища організаціям необхідно постійно вдосконалювати систему управління персоналом та підвищувати її ефективність, з огляду на що важливо розробити пропозиції стосовно удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом в умовах сьогодення.

Дослідженням даної теми займалися Г. Герасименко, О. Герасименко, Л. Довгань, Г. Дудукало, К. Дорошенко, А. Крамаренко, Г. Махонько, В. Оберемок, О. Подольська та багато інших. Однак, жоден з цих дослідників не торкався теми удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах.

Аналіз публікацій вище вказаних науковців показав, що питання ефективності діяльності персоналу, такі як підбір, розстановка, перепідготовка кадрів, навчання, підготовка керівників, мотивація до праці та аналіз трудових процесів часто стає предметом наукових досліджень. Проте багато проблем, пов'язаних з ефективністю управління персоналом, не можна визнати достатньо розробленими. В даний час немає єдиного підходу до оцінки ефективності системи управління персоналом, що зумовлено складністю та багатоаспектністю проблеми, та не дозволяє розробити дієві пропозиції та рекомендації стосовно удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом. Відсутність обґрунтованої концепції удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом в умовах нинішніх загроз робить проблему ще більш актуальною.

З огляду на вище викладене, тема роботи є актуальною та потребує подальших наукових досліджень.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації та підвищення ефективності управління персоналом в сучасних умовах.

У відповідності до поставленої мети слід виконати наступні **завдання**:

- визначити сутність і зміст організації управлінської діяльності;
- охарактеризувати принципи та методи діяльності менеджера у побудові системи управління персоналом;
- окреслити застосування системи управління персоналом в організації закладу культури;
- встановити організаційну структуру менеджменту організації;
- визначити методіку аналізу основних трудових показників як основного критерію оцінки ефективності управління персоналом;
- здійснити аналіз ефективності системи управління персоналом, зокрема і в умовах гібридних загроз;
- визначити основні напрями вдосконалення ефективної системи управління персоналом;

- охарактеризувати застосування інноваційних технологій у запровадженні дієвих методів роботи з персоналом у сучасних умовах;

- окреслити шляхи модернізування шляхів підвищення ефективності за допомогою стимулювання персоналу.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом як важливий аспект функціонування організації.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом організації.

Методи дослідження. Під час роботи над дослідженням були використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукового пізнання. Зокрема, з використанням методу діалектики визначили сутність і зміст організації управлінської діяльності. На основі методу синтезу охарактеризували принципи та методи діяльності менеджера у побудові системи управління персоналом. З використанням методу індукції окреслили застосування системи управління персоналом в організації закладу культури. З використанням методу спостереження встановили організаційну структуру менеджменту організації. На основі формально-логічного методу визначили методіку аналізу основних трудових показників як основного критерію оцінки ефективності управління персоналом. З використанням методу аналізу проаналізували ефективність системи управління персоналом, зокрема і в умовах гібридних загроз. З використанням методу моделювання визначили основні напрями вдосконалення ефективної системи управління персоналом та окреслили шляхи модернізування шляхів підвищення ефективності за допомогою стимулювання персоналу. На основі методу опису охарактеризували застосування інноваційних технологій у запровадженні дієвих методів роботи з персоналом у сучасних умовах. Метод узагальнення використали при формулюванні висновків та пропозицій за проведеним дослідженням.

Наукова новизна отриманих результатів. Наукова новизна проведеного дослідження полягає в системному узагальненні та поглибленні теоретичних і

методичних положень щодо удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом організації в сучасних умовах.

Джерельна база дослідження. Джерельну базу цього дослідження складають:

1. Монографічні роботи у сфері управління персоналом, які висвітлюють окремі актуальні аспекти удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом: В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус [7];

2. Навчальна література (підручники, посібники, конспекти лекцій): Л. Борданова, В. Мельничук, Н. Рощина [5]; М. Буковинська, В. Сладкевич [9]; Л. Довгань, Л. Ведута, Г. Мохонько [19] тощо;

3. Матеріали наукових конференцій: IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти до 100 річчя із часу заснування Подільського державного аграрнотехнічного університету [1]; Всеукраїнської науково-практичної конференції «Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку» [12]; Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах» [27]; Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» [30] тощо.

4. Публікації наукових фахових видань: «Управління й інновації», «Науковий вісник Херсонського державного університету», «Економіка і організація управління», «Молодий вчений», «Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії», «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва», «Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського», «Економіка і фінанси», «Економіка та суспільство» «Причорноморські економічні студії» та інших. Зокрема, це дослідження: О. Біловодської [2], Л. Волянської-Савчук [10], Л. Волянської-Стасюк, М. Матюшиної [11], О. Гетьман, Л. Чабана [13], В. Глущевського., В. Смородіна. [14] тощо.

5. Інші джерела дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом організації. Запропоновані заходи щодо ефективного управління персоналом дозволять підвищити успішність діяльності на підставі обліку та застосування у практиці управління методів нематеріального стимулювання співробітників; розвитку командного духу, корпоративної етики, внутрішньо-корпоративного стилю; підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату; розробки та реалізації програми розвитку та навчання персоналу; активного застосування менеджерами підприємства методу зворотного зв'язку тощо.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати дослідження оприлюднені на VII Всеукраїнській конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» (2 листопада 2023 р., м. Київ), тема доповіді «Удосконалення та підвищення ефективності управління персоналом».

Структура кваліфікаційної роботи. Структура кваліфікаційної роботи визначена метою та завданнями дослідження. Вона складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної джерел.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність і зміст організації управлінської діяльності

На нинішньому етапі розвитку української економіки особливої актуальності набуває процес управління як основний фактор для успішної роботи організації. Зважаючи на те, що розвиток управління набув особливого значення відносно нещодавно – тільки в ХХ столітті, коли відбулось зародження науки «менеджменту», він постійно продовжується і навіть сьогодні набуває все нових і нових проявів.

Управління є «впливом однієї особи на іншу відповідно до поставлених завдань» [12, с. 99].

Якщо ж говорити про управлінську діяльність, то під нею О. Мазуркевич та Т. Кирилішена, розуміють «вид свідомо здійснюваної людської діяльності, спрямованої на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуально чи колективно), досягнення тих чи інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій» [39, с. 134].

Управлінська діяльність – різновид розумової діяльності, вона не бере безпосередньої участі у виробництві матеріальних благ чи послуг, не має форми речових результатів, проте є невід’ємною частиною спільної роботи персоналу, отже, і продуктивної роботи останнього.

Управлінська діяльність є специфічною формою трудового процесу, яка самостійно виділилася у процесі поділу праці. Збільшення частки організаційно-управлінських проблем у виробництві призвело до відмежування організатора від виконавця, розумових зусиль від зусиль фізичних. Управління – це робота з людьми, трудова діяльність яких є об’єктом управляючого впливу. Управлінська діяльність має інформаційну природу, оскільки інформація – основний предмет управлінської діяльності. Управлінський вплив на персонал та його трудову

діяльність – це, по суті, і є результат управлінської діяльності. Результат управлінського впливу – управлінське рішення [45, с. 272].

Зважаючи на вище викладене, можна відзначити, що розуміння управлінської діяльності може бути як більш широким – як праці з управління; так і більш вузьким – як праці управлінця.

Параметри управлінської діяльності відображаються у наступних характеристиках:

1. Мета: створення умов для досягнення цілей організації, координація та узгодження спільної діяльності персоналу.

2. Предмет: трудова діяльність персоналу, інформація.

3. Засоби: обчислювальна та оргтехніка, засоби комунікації, транспорт.

4. Складові: розумова праця (творчі, логічні та технічні операції), опосередковано продуктивна праця, робота з людьми, різноманіття завдань, творчий характер та інформаційна природа.

5. Продукт: керуючий вплив у формі рішення, наказу, розпорядження.

Тож, можна сказати, що управлінська діяльність – різноманітна і складна робота з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища організації, що постійно змінюється, вирішення постійно виникаючих нестандартних ситуацій. У процесі управління всі категорії управлінців вирішують різноманітні проблеми та завдання: організаційні, економічні, технічні, соціально-психологічні, правові. Це різноманіття завдань є найважливішою особливістю управлінської діяльності.

Організація управлінської діяльності включає в себе правила та порядок реалізації поведінки працівників управління, які спрямовуються на реалізацію керівниками та іншими працівниками завдань поточного та перспективного значення у відповідності до посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи [4, с. 14].

Зазвичай процес організації управлінської діяльності відбувається у відповідності до трьох наступних етапів:

1. Прогнозування очікуваних результатів шляхом здійснення аналізу об'єктивних факторів, які чинять вплив на досягнення мети (розподіл функцій серед окремих працівників, ланок та рівнів управління; конкретизація прав та обов'язків, а також закріплення для посадових осіб конкретного рівня їх відповідальності; поглиблення кваліфікаційного та професійного поділу праці тощо).

2. Створення регламентів службової поведінки та встановлення певних нормативів на засоби праці (формування структури кадрів з врахуванням стандартної практики поділу праці, що отримала закріплення у формі посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи; створення технологічних карт у системі виконання управлінської діяльності; забезпечення діяльності у сфері управління технічними засобами (комп'ютерною технікою; засобами тиражування, копіювання та оброблення документів; засобами, які дозволяють зберігати та переміщувати документи, а також обладнання та меблі для службових приміщень тощо)).

3. Виконання завдання – після того, як був затверджений план заходів та відбулось вироблення регламенту службової поведінки, відбувається етап виконання завдань, що має на меті досягнення цілей організації [4, с. 14-15].

Організація управлінської праці як система є результатом упорядкованої діяльності та невід'ємною складовою управління. Робота в апараті управління заснована на чіткому визначенні місця кожного підрозділу (відділу, служби) та окремого працівника в системі управління, порядку та норм взаємодії між ними. Регламентовано також форми впливу на діяльність підлеглих підрозділів та способи контактів із зовнішнім середовищем організації.

Для того, щоб організація управлінської діяльності була правильною, необхідно дотримуватись ряду принципів:

1. Принципу комплексності – передбачає, що організація управлінської діяльності реалізується не за одним вектором, а за всією сукупністю напрямків діяльності та стосується одночасно всього колективу працівників;

2. Принципу регламентації – означає встановлення та чітке додержання ряду правил, положень, інструкцій, вказівок та нормативних документів;

3. Принципу спеціалізації – передбачає закріплення за кожним підрозділом ряду завдань та функцій, а також покладення на них відповідальності у повному обсязі за їх реалізацію;

4. Принципу економічності – розкривається через досягнення максимальних результатів за мінімальних часових та фінансових затрат;

5. Принципу науковості – розкривається шляхом удосконалення організації управлінської діяльності на основі наукових досліджень [8, с. 11].

Першочерговою проблемою створення організаційної системи для будь-якого виду діяльності є поділ праці, об'єктивно необхідний у будь-якому трудовому процесі, що здійснюється колективом. Це зумовлено тим, що досягти успіху при виконанні завдання стає можливим тільки тоді, коли у кожного працівника сформоване чітке розуміння його завдань, почерговості їх виконання, сфери відповідальності, підзвітності тощо. Всі ці аспекти охоплюються розподілом праці правлінського колективу.

З позиції Н. Юрика, під розподілом управлінської праці слід розуміти «об'єктивний процес відокремлення її видів у самостійні сфери трудової діяльності різних груп управлінських працівників» [88, с. 38].

Функціональний поділ праці полягає у закріпленні конкретних функцій управління за підрозділами чи окремими працівниками (визначення цілей, планування, розробка рішень, організація виконання, мотивація чи контроль) та інженерно-технічного забезпечення виробництва.

Технологічний поділ праці є спеціалізацією працівників відповідно до трьох великих груп робіт:

- керівництво структурними підрозділами та прийняття рішень на основі інформації про виконання робіт відповідно до певної функції (функції менеджерів);

- обробка інформації, що надходить як від об'єкта управління, так і з інших джерел, та створення комплексу документації, необхідної для здійснення функцій управління (функції спеціалістів);

- прийом, оформлення документації, її обробка, сортування, пересилання, зберігання, розмноження, облік (функції працівників).

Кваліфікаційний поділ праці – співробітники виконують роботу, що відповідає їх кваліфікації, особистим здібностям та досвіду.

Посадовий поділ праці – розподіл управлінських працівників відповідно до їхньої компетенції та посади.

Ієрархічний поділ праці – розподіл комплексів робіт та функцій управління за рівнями управлінської структури, закріплення їх за певними підрозділами чи працівниками [84, с. 42].

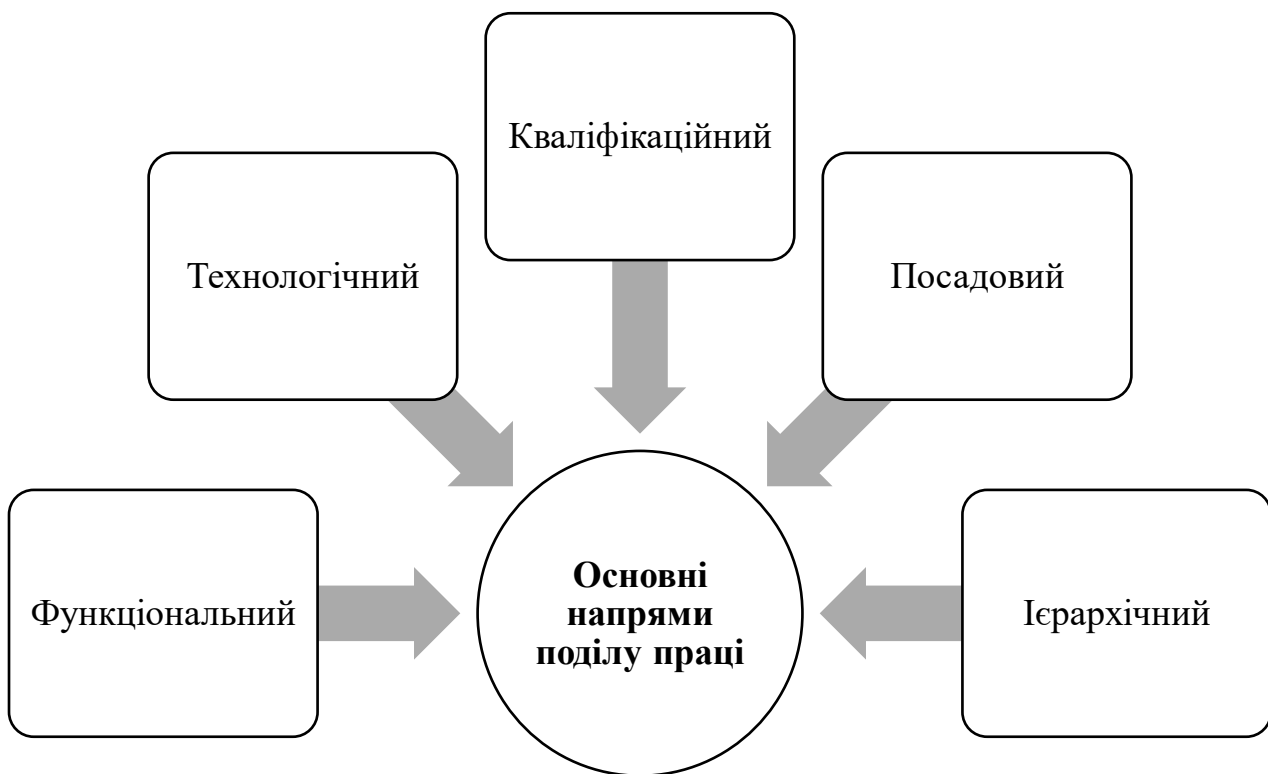


Рис. 1.1. Основні напрями поділу праці

Джерело: розроблено на основі [88, с. 38]

Визначальним серед перелічених видів поділу праці є функціональний поділ праці, який визначає підходи до застосування інших видів. Здійснюючи поділ праці між підлеглими, слід пам'ятати, що дуже глибока спеціалізація управлінських працівників і під час окремих видів робіт знижує їх відповідальність досягнення кінцевих результатів.

Однією з найбільш важливих вимог стосовно розподілу праці працівників є уникнення ситуації, коли керівники та спеціалісти завантажені роботами чи операціями, виконання яких може бути реалізоване менш кваліфікованими робітниками, зокрема, технічними виконавцями.

Розподіл праці призводить до необхідності її кооперації.

Кооперація праці – це об'єднання, взаємодія групи працівників в процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів [60, с. 112].

Зважаючи на те, що всю роботу в організації поділено на складові частини, виникає необхідність координування роботи групи, щоб така робота мала успіх. У даному випадку першочергового значення набуває відокремлення функцій управління (спеціалізація праці), сутність якого зводиться до цілеспрямованого координування та інтегрування роботи всіх складових частин організації.

Зазвичай в організаціях існує дві форми розподілу праці.

У відповідності до першої форми відбувається розподіл праці на складові елементи, які за своєю суттю є частинами загальної діяльності, тобто йде мова про так званий горизонтальний розподіл праці.

У відповідності до другої форми – вертикального розподілу праці – відбувається відокремлення роботи стосовно координування дій від безпосередньо самих таких дій.

Саме у діяльності щодо координування роботи інших людей розкривається сутність управління.

Реалізація вертикального розподілу управлінської діяльності відбувається у відповідності до наступних напрямів:

1. Загальне керівництво – полягає у розробці та реалізації основних, найбільш перспективних напрямів діяльності організації;

2. Технологічне керівництво – полягає у розробці та впровадженні прогресивних технологій (здійснення реалізації раціоналізації виробничих процесів шляхом запровадження більш сучасних управлінських методів, а також комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів);

3. Економічне керівництво – полягає у реалізації стратегічного і тактичного планування, здійсненні аналізу економічного вектору діяльності організації, а також забезпечення рентабельності її роботи;

4. Оперативне управління – полягає у складанні оперативних планів і доведенні їх до відома робочих груп та окремих виконавців, розподілі виконавців у відповідності до їх робочих місць, здійсненні інструктування останніх, а також здійсненні контрольної діяльності щодо виконавців;

Управління персоналом – полягає у підборі, розстановці і розвитку трудових ресурсів організації [88, с. 39].

Під час розподілу та кооперації праці в організації відбувається відокремлення виконуваних працівниками функцій, до числа яких входять:

1. Локальні функції – їх реалізація має місце у межах одного конкретного підрозділу; вони носять обслуговуючий характер стосовно інших різновидів функцій; їх відображення має місце виключно у посадових інструкціях робітників цього підрозділу;

2. Наскрізні функції – отримують закріплення у положеннях про структурні підрозділи та безпосередньо пов'язані із процесом виконання спільних робіт одночасно декількома підрозділами;

3. Кінцеві функції – їх виконання має безпосередній зв'язок із досягненням конкретного результату в цілому у діяльності організації. У цьому результаті знаходять вираження зовнішні контакти організації.

Отже, організація управлінської діяльності – це закріплений порядок та відповідні правила поведінки у службовому апараті управління організації, які спрямовуються на реалізацію поточних та перспективних завдань керівництвом, фахівцями та іншими працівниками управління у відповідності до діючих посадових інструкцій та положень щодо діяльності структурних підрозділів.

Крім цього, значення цього поняття можна звести застосування менеджерами системи ефективних способів та методів особистої діяльності на базі раціонального підходу до організації робочого місця, утвердження оптимальних передумов для роботи та відпочинку, здійснення планування робочого часу та ліквідації етапів, які є нераціональними при виконанні робіт та операцій. Значний вплив на організацію управлінської діяльності чинять стиль роботи організації, методи та форми реалізації управління людськими ресурсами, рівень керівництва, а також інноваційні засоби технічних та інформаційних технологій.

1.2. Принципи та методи діяльності менеджера у побудові системи управління персоналом

Працівників апарату управління залежно від покладених на них функцій поділяють на три групи: менеджери, спеціалісти (фахівці) та технічні працівники [3, с. 18].

Менеджери (адміністратор, директор, керівник, начальник, майстер, бригадир) – це посадові особи, які очолюють структурні підрозділи, що координують та стимулюють діяльність своїх підлеглих, наділені повноваженнями для прийняття рішень щодо здійснення діяльності свого підрозділу та відповідальні за результати діяльності очолюваного ними колективу. Їхня основна форма діяльності – ділове спілкування (комунікації), на це у менеджерів різного рівня йде від 50 до 90% робочого часу.

Комунікації – це обмін інформацією, складний багатоступінчастий процес, необхідний для того, щоб довести до виконавців необхідні розпорядження та вказівки та отримати від них звіти про хід виконання поставлених завдань, потреби та проблеми.

Фахівці – працівники, в обов'язки яких входить надання допомоги менеджерам при аналізі інформації, підготовці варіантів управлінських рішень, плануванні, нормуванні, обліку та контролю (економісти, бухгалтери, аналітики, юристи, інженери, психологи). Це також начальники відділів, головні фахівці,

керівники груп, бюро, керівники інженерно-технічних, планово-економічних та інших функціональних служб. Особливість роботи фахівців полягає в тому, що вони працюють в умовах жорстких обмежень (закони, інструкції, нормативи, плани, графіки, накази та розпорядження керівників, кваліфікаційні вимоги).

Технічні працівники (службовці, обслуговуючий персонал) – працівники, які забезпечують продуктивність праці менеджерів та спеціалістів. Вони виконують технічні, допоміжні операції, рутинну роботу (збір, первинний облік, обробка, передача та оформлення документів, розрахункові обчислювальні та розмножувальні роботи). До цієї групи належать працівники, які мають суто виробничі навички: касири, діловоди, експедитори, а також працівники, які мають суто виробничі навички: оператори комп'ютерного набору, стенографістки, телефоністки. Основний критерій продуктивності їх роботи – швидкість та своєчасність інформаційної обробки, підтримка високої пропускнуєї спроможності організації з мінімальною кількістю збоїв та помилок.

Найбільш багатофункціональні працівники цієї групи – секретарі: вони готують листи, пам'ятні записки та інші документи, копіюють, розсилають їх, здійснюють телефонні контакти, планують зустрічі та поїздки, організують робочий календар свого менеджера.

У практиці управління розрізняють лінійних та функціональних менеджерів [46, с. 90].

Лінійні менеджери (директори, керівники структурних підрозділів, бригадири, фахівці) – уособлення принципу єдиноначальності. Вони відповідають за стан справ у очолюваній ними організації.

Функціональні менеджери (головний економіст, начальник відділу маркетингу, головний технолог, начальник відділу кадрів) – працівники, відповідальні за певну сферу управління, очолюють функціональні підрозділи.

За ієрархією менеджерів поділяють на менеджерів найвищого (top manager), середнього (middle manager) та нижчого (entry manager) рівня [1, с. 15].

Менеджери вищого рівня – так звані top manager (президент, віцепрезидент, директор, заступники директора) – мають всю повноту влади і

відповідають за діяльність організації. Вони визначають цілі діяльності організації та способи їх досягнення. Їхній роботі притаманні масштабність, складність, стратегічна та перспективна спрямованість, максимальний зв'язок із зовнішнім середовищем, різноманітність прийнятих рішень.

Менеджери середнього рівня – так звані middle manager (директор філії, керуючий по регіону, продукту, проекту, начальник цеху, завідувач відділу) – розробляють плани реалізації завдань, визначених на рівні управління, координують роботу менеджерів нижчої ланки, реалізують політику вищого керівництва, представляють інтереси свого підрозділу, вносять пропозиції щодо покращення його діяльності.

Менеджери нижчого рівня – так звані entry manager (майстри, керівники бригад, груп) – втілюють у життя плани, розроблені на нижчому рівні, відповідають за виконання виробничих завдань, використання виділених ресурсів, планують і контролюють роботу виконавців. Вони приводять у життя політику вищого керівництва, виконують розпорядження керівників середньої ланки, представляють інтереси безпосередніх працівників перед керівництвом, вносять пропозиції щодо поліпшення організації умов праці. Робота їх пов'язана з вирішенням тактичних та оперативних завдань, що характеризується різноманітністю, частими переходами від одного завдання до іншого, постійним спілкуванням з безпосередніми виконавцями.

Менеджер має вміти грамотно, з урахуванням багатьох чинників розподілити серед працівників права та обов'язки (компетенцію, функції, роботи, операції). Раціональний розподіл та кооперація робіт забезпечують доцільну спеціалізацію співробітників, набуття ними необхідних знань та навичок, їх чітку взаємодію, підвищення відповідальності кожного за доручену справу.

Існує ряд методів та прийомів, за допомогою яких менеджер досягає бажаного рівня управління персоналом в організації.

Під методами управління персоналом розуміють способи реалізації управлінського впливу на персонал з метою досягнення цілей управління організацією [67, с. 261].

Менеджмент розглядає методи управління як сукупність різноманітних способів і прийомів, використовуваних управлінським апаратом організації для активізації ініціативи і творчості всього персоналу в процесі практичної діяльності і для задоволення його життєвих потреб.

Основна мета методів управління полягає у забезпеченні гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних і громадських інтересів [10, с. 151].

Класифікація методів управління персоналом відбувається у відповідності до наступних критеріїв:

1. За специфікою етапів управлінської діяльності:

- методи підготовки;
- методи ухвалення;
- методи організації;
- методи контролю за виконанням рішень.

2. За специфікою характеру впливу управління персоналом на виконавців управлінських рішень:

- економічні методи;
- організаційно-розпорядчі методи;
- соціально-психологічні методи;
- правові методи.

3. За специфікою безпосереднього впливу на виконавців:

- методи прямого впливу;
- методи непрямого впливу.

4. За характером використання:

- загальні методи;
- спеціальні методи;

5. За специфікою впливу на трудову поведінку персоналу:

- методи стимулювання;
- методи інформування;
- методи переконання;
- методи адміністративного впливу [70, с. 121].

Та найбільш доцільною вважаємо наступну класифікацію методів управління персоналом організації (табл. 1.1).

Незважаючи на значну кількість методів управління персоналом, на сьогодні безліч організацій зіштовхнулися з тим, що більшість із них не завжди приносять відчутний ефект. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від менеджера не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, а, в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди.

Принципи діяльності менеджера у побудові системи управління персоналом – це основоположні засади, які є пронизуючими в діяльності менеджера стосовно управління персоналом організації.

На жаль, на сьогоднішній день науковці не дійшли однозначності у визначенні переліку принципів діяльності менеджера у побудові системи управління персоналом організації, що зумовлює певну дискусійність питання їх конкретизації. Крім цього, в умовах постійного суспільного розвитку та трансформацій з'являються нові засади реалізації діяльності менеджера у побудові системи управління персоналом, які засвідчують динамічний характер системи принципів діяльності менеджера у побудові системи управління персоналом організації.

Проаналізувавши ряд наукових досліджень з даного питання, вважаємо за необхідне виділити наступні принципи діяльності менеджера у побудові системи управління персоналом організації (рис. 1.2).

Табл. 1.1. Методи управління персоналом організації

Група методів	Методи
Адміністративні методи	<p>Утворення структури управлінських органів.</p> <p>Створення та затвердження норм та нормативів адміністративного характеру.</p> <p>Формування правового регулювання.</p> <p>Видача наказів, розпоряджень і вказівок.</p> <p>Проведення інструктажів.</p> <p>Набір, відбір і розстановка кадрів.</p> <p>Формування та затвердження рекомендацій та методик.</p> <p>Розробка посадових інструкцій, положень, стандартів організації.</p> <p>Здійснення розробки іншої регламентуючої документації.</p> <p>Встановлення адміністративних санкцій і заохочень.</p> <p>Використання матричних структур.</p> <p>Делегування повноважень.</p>
Економічні методи	<p>Метод техніко-економічного аналізу.</p> <p>Метод техніко-економічного обґрунтування.</p> <p>Метод техніко-економічного планування.</p> <p>Метод економічного стимулювання.</p>
Фінансові методи	<p>Метод фінансування.</p> <p>Метод мотивації трудової діяльності.</p> <p>Метод оплати праці.</p> <p>Метод капіталовкладення.</p> <p>Метод кредитування.</p> <p>Метод ціноутворення.</p> <p>Метод участі у прибутках і капіталі.</p> <p>Метод оподаткування.</p> <p>Метод встановлення економічних норм і нормативів.</p> <p>Метод страхування.</p> <p>Метод встановлення матеріальних санкцій і заохочень.</p>
Соціально-психологічні методи	<p>Метод соціально-психологічного аналізу.</p> <p>Метод соціально-психологічного планування.</p> <p>Метод створення творчої атмосфери.</p> <p>Метод участі працівників в управлінні.</p> <p>Метод соціальної та моральної мотивації.</p> <p>Метод задоволення духовних та культурних потреб.</p> <p>Метод формування колективів.</p> <p>Метод формування нормального психологічного середовища в колективі.</p> <p>Метод встановлення соціальних норм поведінки.</p> <p>Метод розвитку у персоналу ініціативності та відповідності.</p> <p>Метод закріплення моральних санкцій і заохочень.</p>

Джерело: розроблено на основі [67, с. 264]

Принцип науковості означає, що управління персоналом організації має в своїй основі наукове підґрунтя, а тому використання наукових надбань української та світової доктрини управління персоналом може мати позитивне значення для проведення діяльності щодо планування, організації, мотивації, координації та контролювання процесу розвитку управління персоналом в організації.

Взяття курсу керівництвом організації на всебічний розвиток персоналу не повинно ставити собі за мету здійснювати «розвиток заради розвитку», адже кошти, що будуть потрачені на її реалізацію – марна трата.

Принцип економічності – передбачає раціональний підхід до використання коштів та засобів, які можуть бути потрачені на управління розвитком персоналу організації, і вбачає за необхідне робити це так, щоб досягнути максимально можливого ефекту за критерієм «витрати-результат». Одночасно з цим фінансування програм з управління розвитком персоналу не має відбуватись за принципом остаточності після досягнення цілей у сфері маркетингової, інноваційної, виробничо-господарської та іншої діяльності, у протилежному випадку такий підхід буде суперечливим до усталеного сучасного постулату «працівники – ключовий актив організації».

Застосування моделей, додержання певних підходів та способів з розвитку персоналу повинно здійснюватися з урахуванням вимог внутрішнього та зовнішнього середовища системи, а зарубіжний досвід – має найкращим чином бути пристосованим до української дійсності. Виконання цих умов стає можливим при дотриманні принципу адаптивності управління персоналом.

Управління розвитком персоналу організації повинно носити комплексний характер, тобто стосуватись одночасно всіх професійно-кваліфікаційних груп персоналу, а також підрозділів організації з одночасним врахуванням їх пріоритетності та виділенням «основних» та «другорядних» працівників. Застосування такого підходу має місце тоді, коли першочергову увагу приділяють високопрофесійним, кваліфікованим, освіченим працівникам, на яких є незадоволений попит на ринку праці.

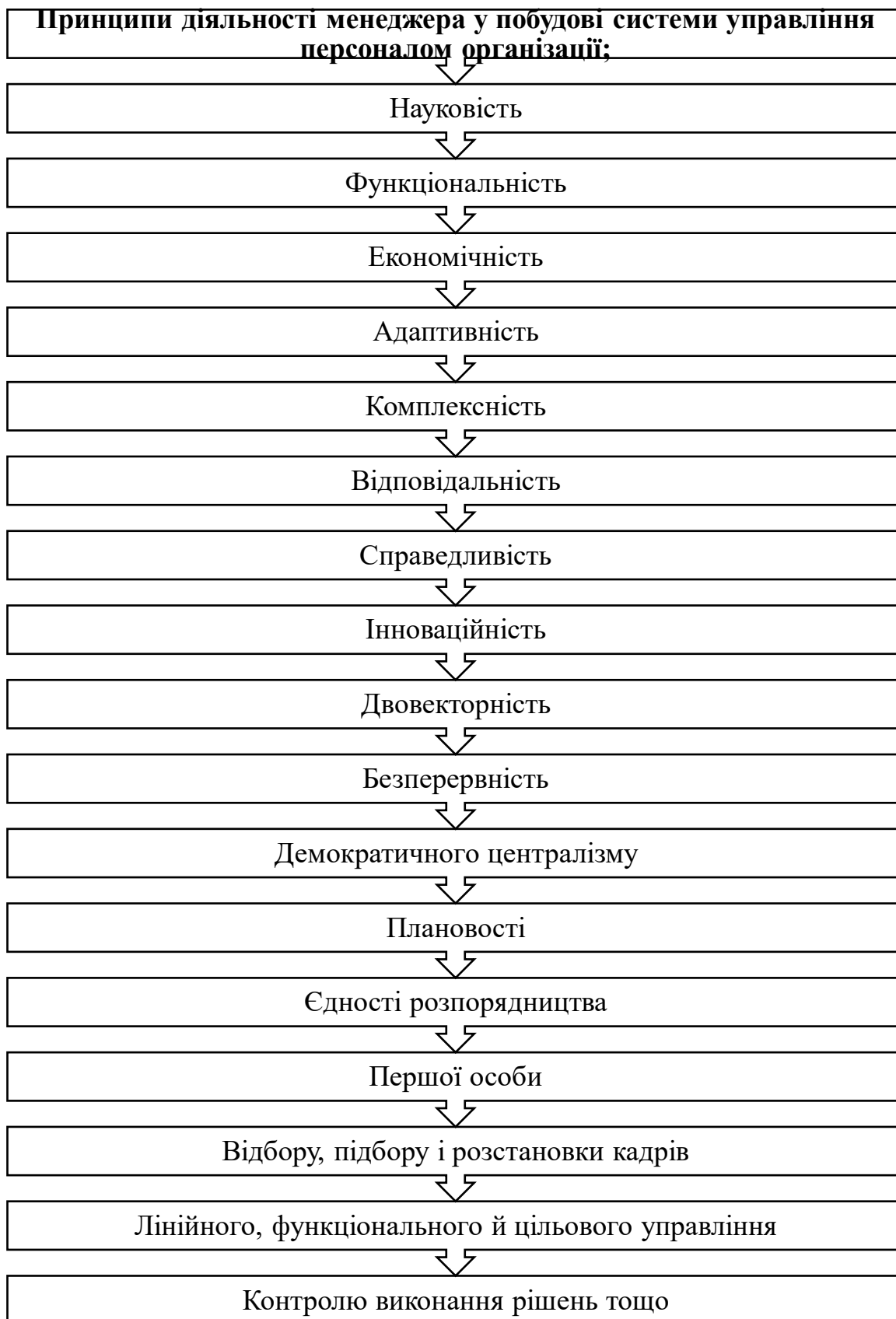


Рис. 1.2. Принципи діяльності менеджера у побудові системи управління персоналом організації

Джерело: розроблено на основі [42; 67, с. 262]

Якщо ж говорити про «другорядний» персонал, то його роль у реалізації стратегічних цілей компанії не є такою значущою, як діяльність «основного» персоналу, саме тому керівництво не є зацікавленим в утриманні таких працівників на їх робочих місцях, адже пропозиція останніх завжди перевищує попит.

Принцип відповідальності можна трактувати двобічно:

- з одного боку, це відповідальність менеджера за управління розвитком персоналу, його безперервність та комплексність;

- з другого боку, це відповідальність найманих робітників за покладені на них функції та обов'язки в межах посадової інструкції, трудового договору та інших нормативно-правових документів, що носять внутрішньоорганізаційний характер та реалізація яких відбувається у контексті дотримання норм чинного законодавства України.

Принцип справедливості означає забезпеченість кожного працівника однаковими можливостями розвитку, враховуючи при цьому особистісні, інтелектуальні, професійні, психоемоційні характеристики, а також його здатність отримати винагороду у відповідності до результатів трудової діяльності кожного працівника.

Принцип інноваційності – означає важливість застосування новітніх технологій у процесі розвитку управління персоналом, забезпечення конкурентоспроможності як персоналу, так і організації на основі застосування, в основному, новітніх управлінських заходів. Даний принцип спрямовується на розвиток знаннево-орієнтованого управління персоналом, що означає можливість всебічного використання інтелектуально-креативного потенціалу персоналу у сфері використання сучасних інформаційних систем.

Принцип двовекторності – є одним із базових принципів сталого розвитку, використання якого відбувається у відповідності до дії мікроекономічних систем з позиції поєднання жорсткого регулювання управління розвитком персоналу на основі застосування правил, процедур, програм, проектів, та, одночасно з цим, його використання дає можливість певним управлінським процесам

реалізуватись самотійно, тобто без зазнання будь-якого роду управлінських впливів.

Крім цього слід відмітити, що управління розвитком персоналу – повинно бути безперервним процесом, тобто не допускається його здійснення час від часу, не робить його залежним від бажання керівництва, наявності ресурсів, необхідності, викликані впливом зовнішніх факторів. Лише за умови дотримання принципу безперервності розвитку управління персоналом організації можна ефективно виконувати умови якісного управління.

У межах різних організацій методи та принципи управління персоналом можуть поєднуватись у різні комбінації, ефективність яких є залежною від ряду факторів. Менеджер має провадити свою управлінську діяльність з дотриманням основних положень та норм у процесі управління кадрами, що робиться для того, щоб система управління персоналом могла ефективно функціонувати та робила це у відповідності до тих стратегічних цілей, які організація ставить перед собою у процесі своєї діяльності.

Отже, при побудові системи управління персоналом менеджер опирається на певні принципи та методи здійснення управлінської діяльності у цій сфері. Зокрема, методи управління персоналом – це такі способи реалізації управлінського впливу на персонал з метою досягнення цілей управління організацією, з використанням яких менеджер може ефективно побудувати свою управлінську діяльність у сфері управління персоналом організації. Принципи управління персоналом – це певні правила, норми та положення, на яких менеджери вибудовують свою управлінську діяльність в сфері управління персоналом організації. Станом на сьогоднішній день існує ряд підходів до визначення цих методів та принципів, що не дозволяє сформулювати їх виключного переліку. Проте, серед великої кількості методів та принципів управлінської діяльності менеджер конкретної організації обирає лише ті, які відповідають її цілям та завданням, та які найбільш ефективно підходять для реалізації управління персоналом цієї організації.

1.3. Застосування системи управління персоналом в організації закладу культури

Управління персоналом – це розділ управлінської науки, який покликаний забезпечити підвищення рівня якості роботи організації з допомогою оптимізації та активізації кадрового складу.

При вивченні сутності поняття «управління персоналом» досі не склалося єдиної думки про поняття та компоненти, що його формують. Сучасні трактування управління персоналом ґрунтуються, з одного боку, на принципах та методах адміністративного управління, а з іншого боку, на теорії людських відносин та ідеї всебічного розвитку особистості. У першому випадку людина оцінюється як ресурс виробничої системи – важливий елемент процесу виробництва та управління, другий погляд на управління персоналом ґрунтується на сприйнятті людини як основного суб'єкта управління, людини як особистості зі своїми потребами, мотивами, цінностями (табл. 1.2).

Необхідно окремо виділити ряд дослідників, які розглядають персонал з позиції теорії систем та підсистем. Зокрема, Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В визначають управління персоналом як самостійно функціонуючу та належним чином організовану підсистему, в якій взаємодіють свої суб'єкти та об'єкти управління, складаються управлінські відносини, визначаються та реалізуються конкретні завдання щодо формування та раціонального використання кадрового потенціалу [5, с. 10].

Олійник А. С., Вельбой, М. Б., Лук'яновець, Н. М. під управлінням персоналом розуміють внутрішню якість системи управління, основними елементами якої є суб'єкт – керуючий елемент та об'єкт – персонал, що постійно взаємодіють на засадах самоорганізації, в рамках якої здійснюється цілеспрямований впорядкований вплив суб'єкта на об'єкт [49, с. 96]. Крім вищезгаданих, існує також багато інших трактувань поняття «управління персоналом», які мають певні відмінності.

Табл. 1.2. Підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Сутність поняття «управління персоналом»	Підхід до управління персоналом
Людина як ресурс виробничої системи		
Мендель А.	Забезпечення організації необхідною кількістю працівників, які виконують необхідні виробничі функції, а ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації [44, с. 8].	Технократичний підхід. Управлінські рішення підпорядковані інтересам виробництва: максимізація випуску продукції, виконання плану тощо.
Козінчук В.	Діяльність, що виконується на підприємствах, що сприяє ефективнішому використанню працівників задля досягнення організаційних цілей, є управління персоналом. [29, с. 10].	Управління кадрами як би поглинається процесом управління виробництвом.
Довгань Л., Ведута Л., Мохонько Г.	Процес формування та напрями мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією [19, с. 11].	
Людина як основний суб'єкт управління		
Шафранська З.	Процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети; діяльність, усіх керівників організації, яка сприяє ефективнішому використанню людей задля досягнення цілей організації та особистих цілей кожного з них [81, с. 7].	Гуманістичний підхід. Функціонування організації, а головне – її ефективність залежить від рівня мотивації працівників, ступеня обліку інтересів працівника як особи:
Підгора Є., Волошина Л., Корєєва О.	Сукупність організаційно- економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, перекваліфікації, а в ширшому сенсі управління персоналом охоплює питання професійної адаптації, службово- професійного просування [51, с. 76].	підвищення змістовності праці, покращення умов праці, реалізації особистісних устремлінь людини, її уявлень про місце роботи.

Джерело: власна розробка

Управління персоналом має ключове значення у діяльності будь-якої організації, проте управління персоналом в культурних закладах до сьогодні не часто стає предметом комплексного вивчення. Управління персоналом в культурних закладах – діяльність, на основі якої здійснюється максимально чітке відображення необхідності грамотного та продуманого співвідношення теоретичних та прикладних аспектів, з одночасним використанням науки та досвіду. Одночасно з цим розробники наукових концепцій управління персоналом враховують характерну особливість діяльності працівників сфери культури, а напрацьована роками практика управління кадрами в культурних закладах не враховує наукові засади цього поняття.

У відповідності до загального та широкого підходу, система – це сукупність елементів цілісного утворення. Проте, такого роду визначення є доцільним тільки для характеристики тих систем, до складу яких входять однорідні частини, та які мають вже визначену структуру. На практиці до складу систем часто входять різнорідні об'єкти, які об'єднані в одну ціль для досягнення певної мети. Головне, що визначає таку систему, - це наявність взаємного зв'язку та взаємодії між частинами цієї цілісної системи.

Науковці не дійшли єдиної думки щодо визначення поняття «система управління персоналом», тому розглянемо деякі з підходів до його визначення.

З позиції О. Федорчука та А. Дискіної, Система управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства [69, с. 191].

Ще одна дослідниця – Д. Телегіна – визначає систему управління персоналом як галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризація роботи, політика винагороди та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітниками [65, с. 14].

Науковці М. Ткаченко, Т. Євась та О. Жукова визначають дане поняття наступним чином: Система управління персоналом – частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [66, с. 122].

З позиції В. Чуприни, система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень [76, с. 16].

Тож, ми можемо дати власне визначення системи управління персоналом в закладах культури – це комплекс прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом в культурних закладах.

Управління персоналом закладу культури відбувається у процесі взаємодії керуючої та керованої систем [78, с. 83].

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління та управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Вона може змінюватися під впливом організуючих та дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних та організаційних заходів від створення та використання персоналу.

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин щодо процесу відтворення й використання персоналу.

У складі системи управління персоналом культурного закладу виділяють також ряд підсистем (рис. 1.3).

Елементами системи управління персоналом закладу культури є:

1. Принципи управління – правила формування єдиних позицій щодо організації управління персоналом культурного закладу, у відповідності до яких відбувається формування єдиних управлінських позицій, способів розв'язання поставлених завдань, нормативного забезпечення відносин між співробітниками (ряд принципів, які властиві іншим організаціям управління – науковості, функціональності, економічності, адаптивності, комплексності,

відповідальності, справедливості, інноваційності, двовекторності, безперервності тощо);

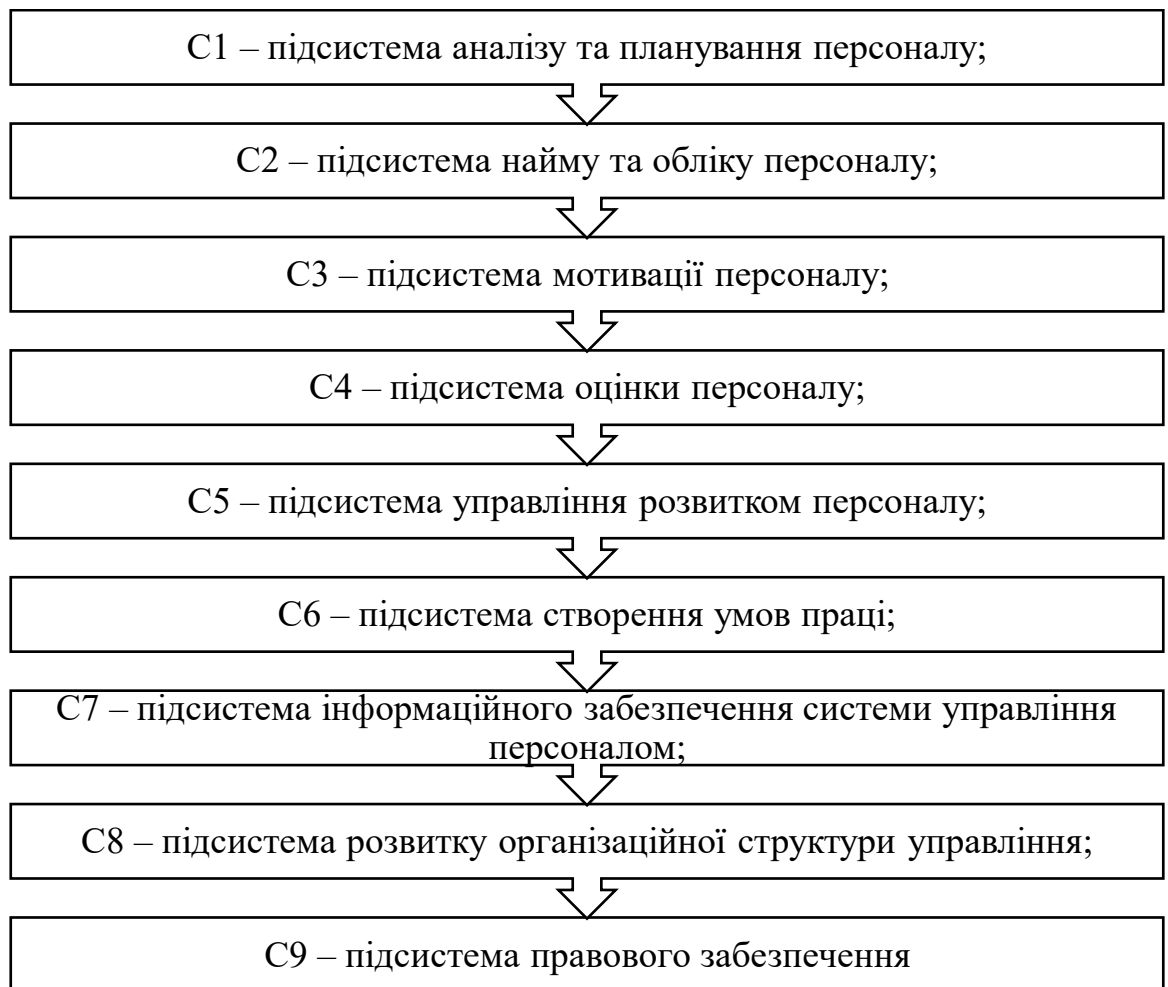


Рис. 1.3. Підсистеми системи управління персоналом закладах культури

Джерело: розроблено на основі [37, с. 40]

2. Засоби управління – поділяються на:

- прямі – ті, застосування яких відбувається з метою безпосереднього управління персоналом (делегування повноважень і завдань; обговорення в колективі, бесіди з підлеглими; критика та заохочення; службовий нагляд і контроль за результатами праці; інформація та комунікація; директиви та вказівки);

- непрямі (опосередковані) – ті, застосування яких відбувається переважно з організаційних міркувань (характеристика посади; оцінка робочого місця; оцінка співробітника);

- квазізасоби – ті засоби, які є специфічними і не відносяться до двох вище зазначених груп засобів, однак мають важливе значення для успішного здійснення управління персоналом (неформальні групи та робоча атмосфера);

3. Стилi управління – процес управління характеризується відносинами між керівниками та підлеглими. Внутрішня «логіка» виду цих відносин і способу набуття ними конкретних форм, спосiб прийняття рішення і передавання завдань підлеглим називається стилем управління (авторитарний, кооперативний, «оптимальний»);

4. Методи управління персоналом культурної організації – конкретні методи і прийоми управлінського впливу на процес формування та розвитку колективу, на соціальні та виробничі процеси, які відбуваються у ньому. Як ми вже відзначали, методи управління персоналом організації найбільш доцільно поділяти на адміністративні, економічні, фінансові та соціально-психологічні методи, такий поділ є актуальним і для методів управління персоналом закладу культури [59].

Постійне вдосконалення системи управління персоналом – джерело успіху сучасного закладу культури. Удосконалення системи управління персоналу, що включає підвищення кваліфікації кадрів, професійне навчання, перепідготовку, делегування повноважень і планування кар'єри, одночасно активує персонал, вносячи різноманітність в робочий процес, і впливає на індивідуальні мотиви працівників.

Таким чином, система управління персоналом в закладах культури виступає певною сукупністю умов та факторів існування управління персоналом в культурних закладах, що відображається в його методах, засобах, способах та інших особливостях реалізації. Саме система управління виступає головним чинником ефективного управління персоналом, вона є його рушійним фактором. Удосконалення системи управління персоналом напряму впливає на підвищення ефективності діяльності працівників сфери культури, підвищення їх кваліфікації тощо.

Висновки до першого розділу

Організація управлінської діяльності – це закріплений порядок та відповідні правила поведінки у службовому апараті управління організації, які спрямовуються на реалізацію поточних та перспективних завдань керівництвом, фахівцями та іншими працівниками управління у відповідності до діючих посадових інструкцій та положень щодо діяльності структурних підрозділів. Крім цього, значення цього поняття можна звести застосування менеджерами системи ефективних способів та методів особистої діяльності на базі раціонального підходу до організації робочого місця, утвердження оптимальних передумов для роботи та відпочинку, здійснення планування робочого часу та ліквідації етапів, які є нераціональними при виконанні робіт та операцій. Значний вплив на організацію управлінської діяльності чинять стиль роботи організації, методи та форми реалізації управління людськими ресурсами, рівень керівництва, а також інноваційні засоби технічних та інформаційних технологій.

При побудові системи управління персоналом менеджер опирається на певні принципи та методи здійснення управлінської діяльності у цій сфері. Зокрема, методи управління персоналом – це такі способи реалізації управлінського впливу на персонал з метою досягнення цілей управління організацією, з використанням яких менеджер може ефективно побудувати свою управлінську діяльність у сфері управління персоналом організації. Принципи управління персоналом – це певні правила, норми та положення, на яких менеджери вибудовують свою управлінську діяльність в сфері управління персоналом організації. Станом на сьогоднішній день існує ряд підходів до визначення цих методів та принципів, що не дозволяє сформувати їх виключного переліку. Проте, серед великої кількості методів та принципів управлінської діяльності менеджер конкретної організації обирає лише ті, які відповідають її цілям та завданням, та які найбільш ефективно підходять для реалізації управління персоналом цієї організації.

Система управління персоналом в закладах культури виступає певною сукупністю умов та факторів існування управління персоналом в культурних закладах, що відображається в його методах, засобах, способах та інших особливостях реалізації. Саме система управління виступає головним чинником ефективного управління персоналом, вона є його рушійним фактором. Удосконалення системи управління персоналом напряду впливає на підвищення ефективності діяльності працівників сфери культури, підвищення їх кваліфікації тощо.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Організаційна структура менеджменту організації

Організаційна структура управління організації – це складна підпорядкованість взаємопов'язаних організаційних одиниць або ланок системи, які забезпечують оптимальну реалізацію управлінських функцій та їх ефективність [43, с. 21].

Організаційна структура управління – основоположне поняття менеджменту, яке має безпосередній зв'язок із функціями, цілями, процесом управління, діяльністю менеджерів та розподілом між ними управлінських повноважень [21, с. 53]. Виключно в межах даної структури відбувається реалізація всього управлінського процесу, до участі в якому залучаються всі менеджери, незалежно від рівнів та спеціальностей.

Призначення структури будь-якої організації – забезпечення того, щоб працюючі в ній люди мали змогу досягти поставленої мети найбільш ефективним способом. Організація дає змогу використовувати переваги спеціалізації, на основі чого досягається висока ефективність роботи. А. Смітом у його роботі «Багатство народів» показані переваги поділу праці з метою посилення його продуктивності. Він відмічає, що у разі, коли один працівник може впродовж дня зробити 20 шпильок, то, здійснивши розбиття процесу виготовлення на 18 операцій і призначивши для виконання кожної окремого працівника, можна досягти такої середньої продуктивності праці, яка буде у 240 разів більшою, що дозволить здійснювати виробництво 4800 шпильок на день [62, с. 112].

Організаційна структура управління організації передбачає взаємовідносини співробітників цієї організації, розподіл навантаження та делегування повноважень.

Ефективна організаційна структура організації – це гарантія своєчасного виконання вказівок керівництва та забезпечення робочих процесів згідно з її регламентом.

Наступні вимоги ставляться до організаційної структури управління організацією:

1. Оптимальність – необхідність мінімальної кількості взаємних зв'язків між управлінськими структурами;
2. Оперативність, гнучкість – здатність швидкого реагування на зміни, які відбуваються всередині чи ззовні організації;
3. Надійність – є своєю гарантією передачі достовірної інформації, а також функціонування організації без перебоїв;
4. Простота, економічність – мінімізація управлінських витрат, відсутність повторів та паралелізмів у діяльності працівників організації.
5. Спеціалізація – концентрація зусиль окремих робітників на виконанні встановлених функцій управління.
6. Незалежність від конкретних осіб – вимога здійснити пристосування організації до особливостей робітників, що працюють в ній, будувати її як інструмент для досягнення цілей організації, підбирати людей, здатних забезпечити досягнення цілей організації [50, с. 71-72].

Організаційна структура управління організації передбачає п'ять варіантів взаємодії:

1. Управління через взаємоузгодження – базується на неформальному спілкуванні між співробітниками, завдяки чому довірчі відносини, які складаються між останніми, стимулюють робочий процес та виконання вказівок керівництва. У відповідності до вказаного принципу відбувається безпосередній контроль за діяльністю зі сторони виконавчих працівників.
2. Прямий контроль – полягає в тому, що контролює працівників одна людина, що самостійно не бере участі в процесі. При такому способі вибудовується чітка ієрархія з розподілом на керівника та підлеглих.

3. Контроль через стандарти робочих процесів – передбачає такий спосіб управління персоналом, який відбувається у відповідності до закріплених нормативних положень та посадових інструкцій.

4. Контроль через стандарти випуску – має місце в підприємствах, де присутня відрядна оплата праці. По-факту, відбувається самоконтроль своєї діяльності працівником за результатами виконаної роботи. Якщо робота виконана у строк – працівник отримує оплату за свою роботу, якщо ні – отримує звільнення чи штраф.

5. Контроль через стандарти навичок та знань – контрольний процес відбувається завдяки кваліфікаційно-розрядній сітці робітників.

Організаційна структура управління організації виходить з комбінації видів контролю та координації дій між персоналом. Останні три пункти зі списку використовують як додаткові елементи контролю до перших двох варіантів.

Структурними елементами організаційної структури виступають ланки та рівні організації управління.

Ланка в організації є структурно відособленим елементом, що наділяється конкретними функціями керівництва, а також повноваженнями та відповідальністю. У якості ланки в організації може виступати цех, підрозділ, дільниця, сектор або ж і конкретний виконавець.

Залежно від кількості ланок у структурі управління, остання може бути двоступінчастою (дволанковою) і багатоступінчастою (багатоланковою). Якщо ланки перебувають на одному рівні управління, їх зв'язок носить суто координаційний (горизонтальний) характер, якщо на кількох – він стає субординаційний (ієрархічний), чи вертикальний.

В організаційній структурі управління ланки (органи) управління поділяються на лінійні та функціональні.

Лінійні ланки – це адміністративно відокремлені частини соціальної системи, які здійснюють безпосереднє комплексне управління об'єктом (галузеві міністерства, корпорації, трести, об'єднання, підприємства, цехи, дільниці тощо).

Функціональні ланки є адміністративно відокремленими частинами апарату управління, реалізують одну чи кілька функцій управління (комітети, управління, відділи, агентства, бюро тощо).

Рівень управління є сукупністю певних визначених ланок, що служать вказівкою послідовності встановлення вертикальної підпорядкованості одних ланок іншим. Кількість рівнів управління може бути різною і є залежною від таких факторів, як масштаб виробництва, технології та діапазон контролю [24, с. 16].

Залежно від того, яким чином відбувається групування управлінських робіт та розподіл повноважень, і відповідальності між структурними посадовими одиницями та організаціями, відбувається утворення структур різних типів (рис. 2.1).

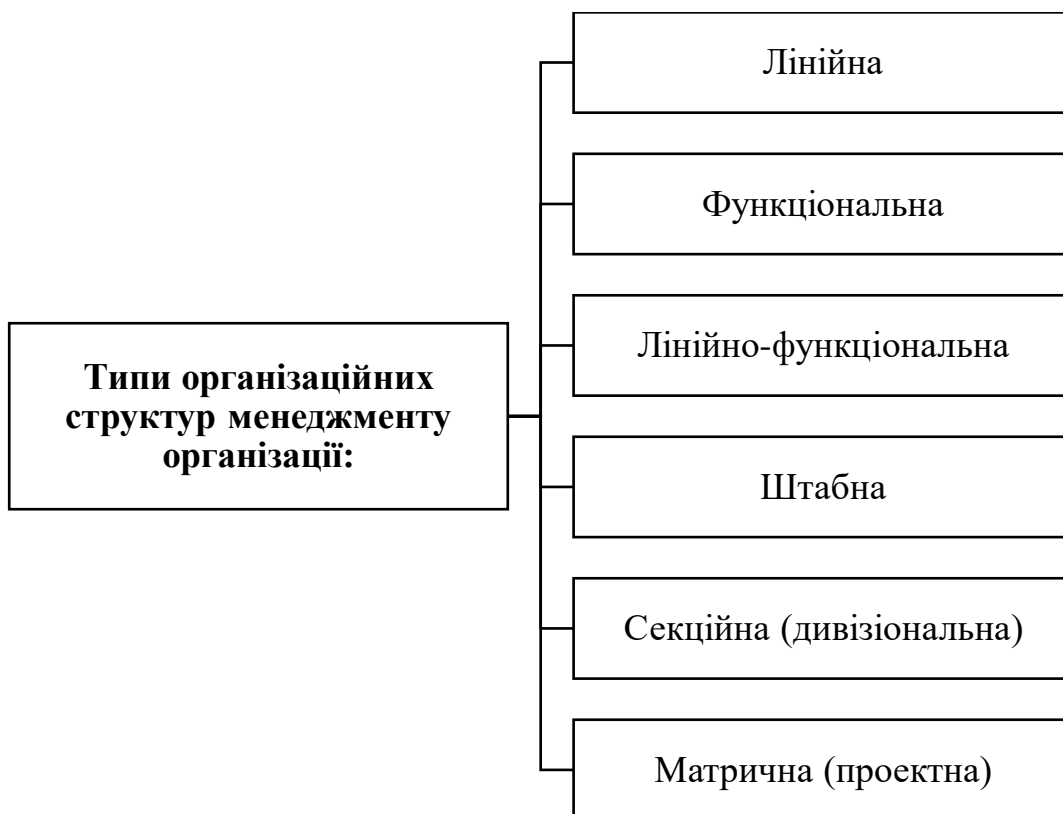


Рис. 2.1. Типи організаційних структур менеджменту організації

Джерело: розроблено на основі [43, с. 21]

Дамо коротку характеристику кожній з них.

Організаційна структура менеджменту у багатьох сучасних організаціях будується відповідно до принципів управління, сформульованих ще на початку ХХ століття. Найбільш повне формулювання цих принципів надав німецький соціолог Макс Вебер (концепція раціональної бюрократії):

1. Принцип ієрархічності рівнів управління, у якому кожен нижчестоящий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
2. Принцип відповідності повноважень та відповідальності працівників управління місцю в ієрархії;
3. Принцип поділу праці на окремі функції та спеціалізації працівників за виконуваними функціями;
4. Принцип формалізації та стандартизації діяльності, що забезпечує однорідність виконання працівниками своїх обов'язків та скоординованість різних завдань;
5. Принцип безособистісного виконання працівниками своїх функцій;
6. Принцип кваліфікаційного відбору, відповідно до якого найм та звільнення з роботи провадяться у суворій відповідності до кваліфікаційних вимог.

Організаційна структура управління, побудована відповідно до цих принципів, отримала назву ієрархічної чи бюрократичної структури. Найбільш поширеним типом такої організаційної структури організацій є лінійна організаційна структура.

Лінійна структура управління вирізняється тим, що у ній на одного підлеглого припадає тільки один керівник, який дає підлеглому команди стосовно всіх питань виробничої або іншої діяльності. При цьому керівник є єдиною ключовою фігурою, що приймає управлінські рішення в тій чи іншій ланці ієрархії, в керованій їм частині об'єкта. Крім цього, функції управління та підпорядкування повністю зосереджені у керівника. Це означає, що створюється вертикальна лінія управління та прямий шлях впливу на підлеглих.

Лінійна структура управління можлива лише в невеликих підрозділах і не може функціонувати на рівні всієї системи. Вона є найпростішою структурою управління організації.

Як бачимо, наявність значної кількості недоліків, які явно є переважаючими перед перевагами, свідчить про те, що дана структура слабо підходить для сучасних умов функціонування управління в організації.

Формування функціональної організаційної структури відбувається у відповідності до напрямів роботи (функцій) окремих підрозділів організації. Цю структуру часто іменують традиційною, або класичною. Це спричинено тим, що вона стала першою структурою, яка була розроблена і вивчена. У межах функціональної організаційної структури з метою досягнення певних управлінських функцій відбувається створення окремих управлінських підрозділів, які здійснюють передачу виконавцям обов'язкових для них рішень. Це свідчить про те, що керівництво виконавцями здійснюється функціональним керівником в межах його сфери діяльності. За функціональної організаційної структури кожен управлінець має право давати вказівки з питань, що входять до його компетенції [52, с. 37].

Для функціональної структури управління також характерні певні переваги та недоліки. До числа переваг слід віднести:

- можливість розвантаження вищого керівництва;
- спеціалізація функціональних керівників;
- зменшення ієрархічних рівнів управління;
- інформаційна оперативність.

До числа недоліків входять:

- суттєве ускладнення внутрішніх управлінських зв'язків, пов'язане з появою значної кількості нових каналів інформаційного характеру;
- порушення принципу єдиноначальності;
- складність контролю виконання рішень та надмірна координація діяльності різних підрозділів тощо [14, с. 73-74].

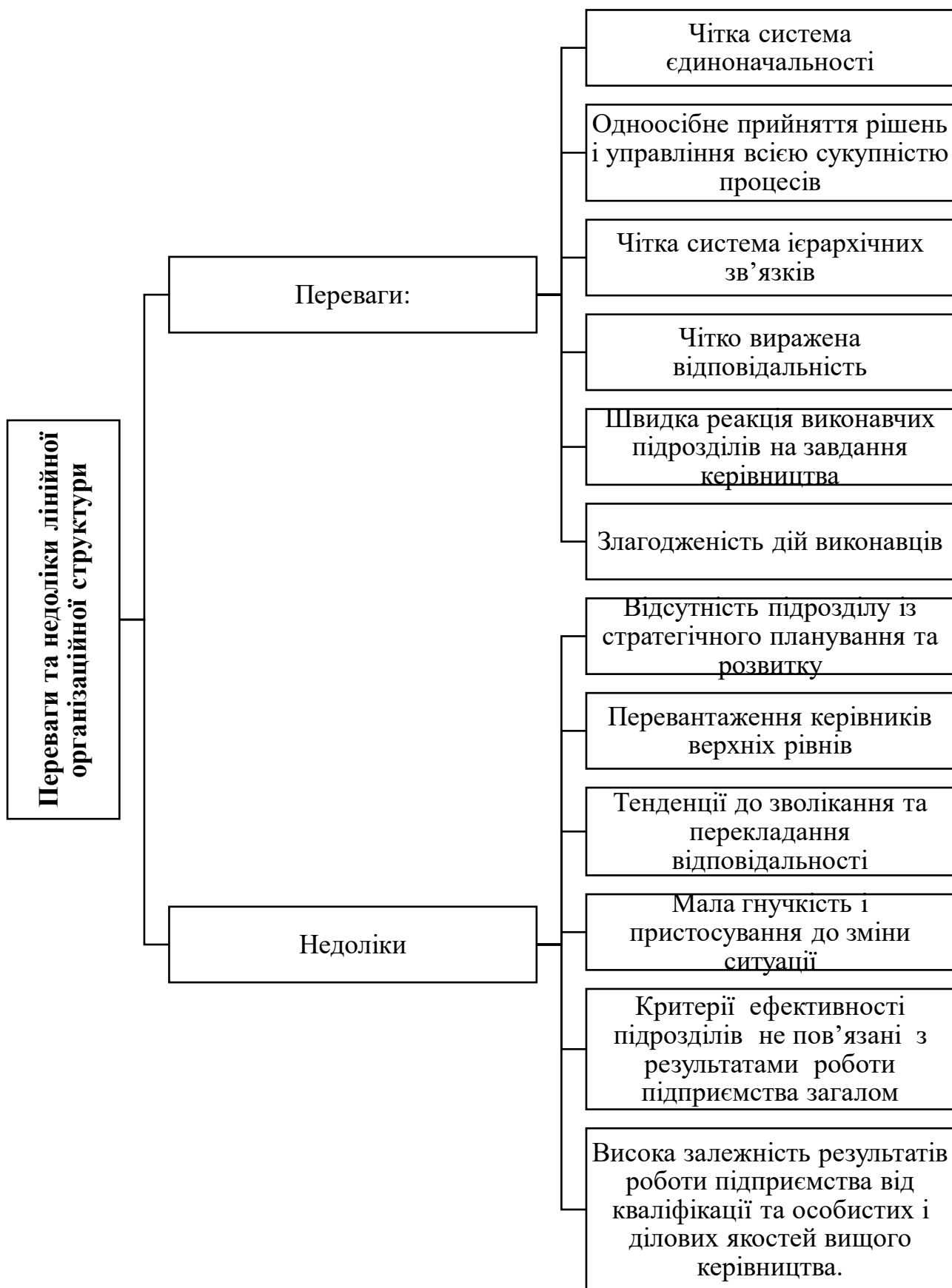


Рис. 2.2. Переваги та недоліки лінійної організаційної структури

Джерело: розроблено на основі [86, с. 203]

Інші науковці виділяють також інші переваги та недоліки цієї організаційної структури управління, що, однозначно, є свідченням того, що і дана структура не є досконалою за своєю суттю.

Інші структури з'явилися на основі лінійної та функціональної, комбінуючи способи управління персоналом та типи координації між підрозділами та керівним складом.

Зокрема, спроба усунення недоліків двох вище перелічених організаційних управлінських структур – лінійної та функціональної – призвела до утворення лінійно-функціональної структури управління. Основний принцип її функціонування – здійснюється функціональний розподіл повноважень та відповідальності (функціональність), а процес прийняття рішень є вертикальним (лінійність) [14, с. 73]. В основі лінійно-функціональної організаційної структури лежить так званий «шахтний» принцип. У кожній функціональній підсистемі формується ієрархія служб («шахт»), що пронизує всю організацію згори до низу. Результати роботи кожної служби апарату управління організацією оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей і завдань. У лінійно-функціональній структурі управління лінійні керівники наділені лінійними повноваженнями, а функціональні – функціональними по відношенню до нижчестоящих лінійних керівників і лінійними – по відношенню до своїх підлеглих.

Ще один тип організаційної структури управління, яку слід охарактеризувати в межах нашого дослідження, – штабна. Штабна організаційна структура – є прямим розвитком лінійної структури і покликана ліквідувати її найважливіший недолік – відсутність ланок стратегічного планування. Штабна структура включає у себе спеціалізовані підрозділи (штаби), які не мають права прийняття рішень та керівництва будь-якими нижчестоящими підрозділами, а лише допомагають відповідному керівнику у виконанні окремих функцій, передусім, функцій стратегічного планування і аналізу [52, с. 38].



Рис. 2.3. Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури

Джерело: розроблено на основі [56, с. 13]

Так, штаби виконують попередній аналіз інформації, що надходить від нижніх ешелонів, готують по ній аналітичні звіти та огляди, розробляють проекти наказів і розпоряджень. Крім того, штаби ліквідують один з найважливіших недоліків звичайної лінійної структури, здійснюючи тактичне та стратегічне планування діяльності в рамках своєї служби.

Переваги штабної структури:

- більш глибоке, ніж у лінійній, опрацювання стратегічних питань;
- деяке розвантаження вищих керівників;
- можливість залучення зовнішніх консультантів та експертів;

- при наділенні штабних підрозділів правами функціонального керівництва

така структура – хороший перший крок до ефективніших органічних структур.

В іншому ця структура відповідає лінійній структурі. Саме тому у цій структурі зберігаються частково ті самі недоліки, що і в лінійної структури. Насамперед, зберігається жорстка централізація влади. Крім того, креативний потенціал штабних ланок може не знайти застосування на практиці в організації (наприклад, через внутрішній конфлікт). Тим не менш, дана структура може бути хорошим проміжним ступенем при переході від лінійної структури до більш ефективних.

В умовах постійних та динамічних змін особливої актуальності набула дивізійна (вона ж секційна) організаційна структура.

Дивізійна структура – це та, на основі якої створюються автономні підрозділи, чи інакше – дивізії. Це означає, що така структура складається з кількох дрібніших функціональних структур (тобто, кожен підрозділ у структурі підрозділу може мати власну команду маркетингу, власну команду з продажів тощо) [34, с. 3]. У процесі своєї діяльності, керівники дивізійних груп мають самостійність у плануванні роботи та вирішення поточних питань. При цьому всі дивізії знаходяться в підпорядкуванні загального керівництва, але це не заважає їм самостійно відповідати за результати своєї діяльності та отримання прибутку. При цьому відбувається раціональний розподіл відповідальності, знімається навантаження на вищий організаційний орган управління.

Серед переваг дивізійної структури слід відмітити:

- чітко закріплену відповідальність;
- успішний контроль;
- здатність швидкого реагування на зміни, що відбуваються довкола;
- ефективна координація робіт [43, с. 24].

До недоліків цієї організаційної системи належать:

- роз'єднаність дивізіонів;
- основні зв'язки – вертикальні, тому залишаються загальні для ієрархічних структур недоліки – тяганина, перевантаженість управлінців, погана взаємодія при вирішенні питань, суміжних для дивізіонів тощо;
- потенційне дублювання функцій і збільшення витрат на реалізацію однотипних завдань;
- в дивізіонах, як правило, зберігається лінійна структура з всіма її недоліками [34, с. 3].

Матрична організаційна структура – це своєрідний стиль управління, який базується на створенні проектної команди, склад якої утворюють фахівці різного функціоналу, та призначається керівник проекту, якому ці фахівці підкоряються. За цієї організаційної структури співробітники звітують за результати діяльності як перед тимчасовим керівником, так й перед своїм безпосереднім начальником, перед яким вони мають функціональні постійні обов'язки у межах посадової інструкції. Це свідчить про те, що в матричній організаційній структурі мають місце одночасно дві або більше ліній влади. Одна, по суті, є функціональним масивом, з проектними менеджерами, виробництвом, продажами, закупівлями тощо. Інша – це лінія проектних менеджерів, на яких покладається бюджет програми. Внаслідок цього матрична організація управління вимагає особливих управлінських рішень та особливих навичок персоналу для ефективної роботи організації [54, с. 22].

Основні переваги матричної організаційної системи управління:

- швидка адаптація до змін (гнучка структура);
- робота з різних напрямків одночасно.

Основні недоліки матричної ОСУ:

- складнощі при розмежуванні функцій та визначенні відповідальності (особливо між лінійним та функціональним керівником);
- необхідність та складність контролю за виконанням усіх проектів одночасно.

На жаль, у чистому вигляді зустріти якусь із організаційних структур управління у наш час досить складно, адже більшість організацій вдаються до поєднання кількох з них одночасно з метою забезпечення більш ефективної управлінської діяльності. Причиною цьому служить також той факт, що кожна організаційна структура має свої недоліки та переваги, тому в більшості своїй організації реалізують змішані структури.

З огляду на вище викладене, можна констатувати, що вибір організаційної структури – це дуже відповідальний крок для організації, адже компанія може існувати тільки тоді, коли відповідає цілям її створення, а це неможливо без злагодженої роботи «організму». Ефективною може бути будь-яка організаційна управлінська структура, основне – це її відповідність особливостям організації та конкретним умовам її діяльності: масштабам організації, її виробничим та галузевим особливостям, сфері діяльності, рівню механізації та автоматизації управлінських робіт, кваліфікації управлінців тощо [20].

Таким чином, під організаційною структурою управління слід розуміти певну впорядковану сукупність управлінських ланок, якими забезпечується результативна діяльність та розвиток організації як цілісної системи. Оптимально підібрана організаційна структура дозволяє створити відповідні передумови для процесу ухвалення управлінських рішень, дозволяє досягти стійкості організації і, водночас, дає змогу реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища швидко і без істотних втрат. Загалом, прийнято виділяти шість основних різновидів організаційних структур управління: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, штабну, секційну (дивізіональну) та матричну (проектну), однак на практиці часто вдаються до поєднання кількох з них в межах однієї організації одночасно, що має як ряд переваг, так і недоліків для ефективного управління персоналом організації.

2.2. Методика аналізу основних трудових показників, як основного критерію оцінки ефективності управління персоналом

Цікавість до застосування наукового підходу в організації праці та контролю працівників з'явився ще у 20-30-х роках ХХ століття. Певні методики, спрямовані на оцінку управління різними категоріями співробітників, що спрямовувались на виявлення показників результативності їх роботи, почали виникати ще 1950–1980-х роках. З 1990 року і до сьогодні відбувається систематизація існуючих знань та розвиток нових методик, які допомагають організаціям та підприємствам ефективно оцінювати управління персоналом.

Оцінка персоналу є складною системою виявлення характеристик співробітників, яка спрямована на те, щоб допомогти керівному складу організації у прийнятті управлінських рішень щодо безпосереднього результативності роботи співробітників. Така оцінка тісно пов'язана практично з усіма основними функціями управління персоналом.

Оцінку ефективності управління персоналом можна визначити як систематичний, формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду та цілями організації [28, с. 47].

Оцінка ефективності управління персоналом заснована, перш за все, на інформації про працівників:

- просування по службі;
- їх професійні, кваліфікаційні, статеві характеристики;
- медичні та психологічні параметри;
- продуктивність;
- новаторська активність.

Оцінка має здійснюватися протягом усіх фаз управлінської діяльності. Вона тісно пов'язана з іншими етапами процесу управління та своїми результатами здатна спонукати керівника вносити до нього необхідні корективи.

При цьому оцінка забезпечує функціонування в організації безперебійного зворотного зв'язку.

Також слід зазначити, що в оцінці ефективності управління персоналом слід враховувати витрати досягнення цих цілей. Реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначена лише шляхом зіставлення ступеня реалізації цілей із витраченими для цього засобами. Необхідно оцінювати ефективність управління персоналом за наслідками роботи всієї організації.

Сучасний стан теорії і практики оцінювання ефективності управління персоналом організації показує, що в методиці оцінювання не існує єдиної думки щодо етимології термінів «оцінка», «оцінювання», «ефект», «результат», «ефективність» у галузі управління персоналом і таких методичних аспектів оцінювання ефективності управління персоналом як: зміст оцінювання (сукупність показників і критеріїв), методи, засоби, суб'єкт та об'єкт оцінювання, процедура оцінювання [72, с. 115].

Ефективне управління персоналом – це один із найбільш важливих векторів у стратегії розвитку сучасної організації, адже під час динамічного розвитку високотехнологічного виробництва зростає роль людини та її умінь, пред'являються більш високі вимоги до рівня знань і кваліфікації. Ефективність функціонування системи управління персоналом доцільно розуміти як частину ефективності окремо взятого суб'єкта в цілому, але на даний момент, не існує єдиного підходу до оцінки такої ефективності.

У наш час можна виділити три основні підходи, які утвердились стосовно оцінки ефективності управління персоналом організації.

Відповідно до першого підходу передбачається оцінка всього персоналу як сукупного суспільного працівника, ефективність показників діяльності якого встановлюється в залежності від кінцевих результатів виробництва за певний час. У ролі показників тут виступають кінцеві результати функціонування організації за чітко встановлений період: обсяг чистої та реалізованої товарної продукції, якість цієї продукції, собівартість продукції, прибуток, рентабельність, строк окупності капітальних витрат, коефіцієнт економічної

ефективності. Зазначені показники дозволяють відобразити кінцеві результати можуть слугувати базою для оцінки ефективності діяльності персоналу. Недоліком даного підходу є те, що він не враховує те, у який спосіб були досягнуті певні результати.

У відповідності до другого підходу до оцінки ефективності управління персоналом така оцінка відбувається на основі показників результативності і якості живої праці. До числа таких показників відносять: динаміку змін та продуктивність праці, загальний фонд оплати праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції, відсоток виконання норм виробітку, втрати робочого часу, коефіцієнти складності робіт, якість праці, загальна чисельність персоналу, рівень виробничого травматизму тощо. Зазначеними показниками відбувається всебічне відображення ефективності трудової діяльності персоналу. Недоліком цього підходу є те, що перелічені показники не характеризують рівень організації роботи персоналу й соціальну ефективність, що є не менш важливими факторами впливу на кінцевий результат діяльності організації.

Відповідно до третього підходу оцінку ефективності управління персоналом слід здійснювати в залежності від форм і методів роботи з персоналом. У відповідності до даного підходу беруться до уваги наступні показники: рівень кваліфікації персоналу, плинність персоналу, рівень трудової й виконавської дисципліни, використання фонду робочого часу, соціальна структура персоналу, рівномірність завантаження персоналу, виконання плану соціального розвитку, витрати на одного працюючого, питома вага порушників трудової дисципліни, соціально-психологічний клімат у колективі, витрати на керування тощо. Цей підхід характеризується ще більшим рівнем диференціації стосовно живої праці (облік індивідуальних особливостей виконавців і їхньої сумісності в групах) [17, с. 128-129].

Однак, вище зазначені підходи є більш актуальними для підприємств, тоді як для організацій слід шукати інші підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації.

У дослідженні Є. Чухліба відмічаються різні підходи до визначення ефективності управління:

- По-перше, відповідно до розрахунку синтетичних показників ефективності управління (коефіцієнти надійності й оперативності тощо);
- По-друге, шляхом порівняння фактичних даних із нормативними, плановими, або ж із попередньо річними показниками (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо);
- По-третє, застосування якісної оцінки ефективності за допомогою експертів;
- По-четверте, шляхом застосування емпіричних формул з метою розрахунку показників, що характеризують ефективність управління [77, с. 93].

Основним показником економічної ефективності управлінської діяльності організації є розвиток трудового потенціалу кожного окремого працівника і колективу загалом, що досягається шляхом ухвалення управлінських рішень. У такому випадку ефект від управління може мати різні форми і оцінюватися у відповідності до різних показників.

Оцінку ефективності управління персоналом організації можна здійснювати на основі наступних показників:

1. Ефект від проведення навчань для персоналу з наступним сумісництвом професій:

$$E_{\text{навч.}} = (Z_{\text{пл.}} \times T_{\text{сез.випл.}} \times R_{\text{с.}} + B_{\text{навч.}}) - B_{\text{зп.}} \times R_{\text{р.}} \times T_{\text{сез.випл.}} \times K_{\text{надб.}}, \quad (1)$$

де $Z_{\text{пл.}}$ – заробітна плата працівників в місяць, який навчався суміжним професіям;

$T_{\text{сез.випл.}}$ – календарний період, упродовж якого здійснюються сезонні виплати, $T_{\text{сез.випл.}} = 6$ міс.;

$R_{\text{с}}$ – чисельність працівників, які навчалися суміжним професіям;

$B_{\text{навч.}}$ – витрати на навчання;

$V_{зп.}$ – витрати на заробітну плату працівника в місяць, діяльність якого може бути охоплена сумісництвом;

R_p – чисельність працівників, діяльність яких може бути охоплена сумісництвом;

$K_{надб.}$ – коефіцієнт, що враховує розмір надбавок, $K_{надб.} = 0,2$.

2. Ефект від змін плинності кадрів:

$$E_{пл.} = V_{нов.} \times R_{сп.} \times \Delta K_{пз.} \quad (2),$$

де $V_{нов.}$ – витрати на новачка, які визначаються співвідношенням загальних витрат на відбір, первинне навчання до кількості відібраних кандидатів;

$R_{сп.}$ – середньоспискова чисельність працюючих;

$\Delta K_{пз.}$ – зміни середньорічного коефіцієнту плинності кадрів.

3. Ефект від змін продуктивності праці:

$$E_{пп.} = R_{сп.} \times \Delta П_{пр} \quad (3),$$

де $R_{сп.}$ – середньоспискова чисельність працівників;

$\Delta П_{пр.}$ – приріст середньорічної продуктивності праці.

4. Сумарний ефект:

$$E_{заг.} = E_{навч.} \times E_{пл.} + E_{пп.} \quad (4) [77, с. 93].$$

Вказана методика оцінки ефективності управління персоналом організації характеризується власними перевагами, суть яких розкривається у намаганні об'єднати якісні та кількісні показники управлінської діяльності.

Проте, вважаємо більш доцільною методику оцінки ефективності управління персоналом, яку запропонували О. Гетьман та Л. Чабан [13, с. 28]. Відповідно до цієї методики оцінка ефективності управління персоналом організації має бути відповідною наступній моделі (Рис. 2.4.).

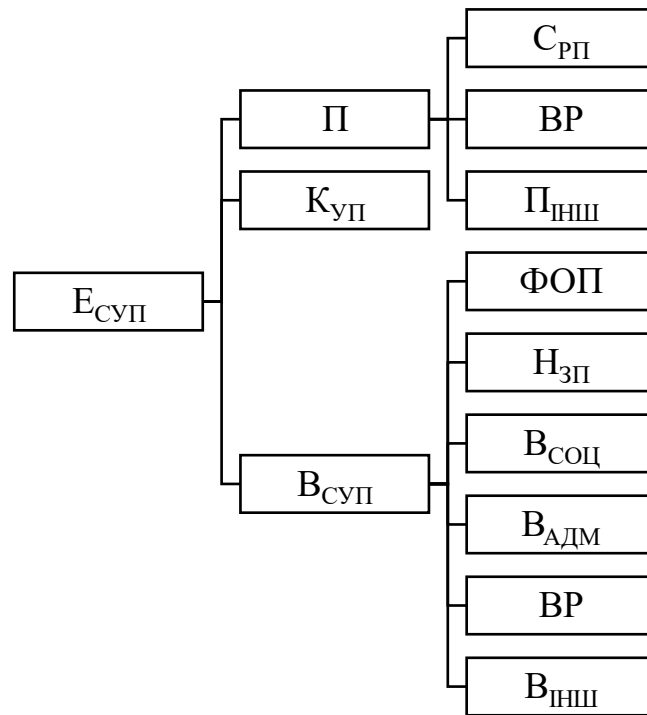


Рис. 2.4. Модель проведення оцінки ефективності управління персоналом організації

Джерело: розроблено на основі [13, с. 28]

Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом ($E_{СУП}$) має бути обчислений за формулою (1):

$$E_{СУП} = (\Pi \times K_{УП}) / V_{УП} \times 100\% \quad (1),$$

де визначення показника витрат ($V_{УП}$) на персонал відбувається за наступною формулою (2):

$$V_{УП} = \Phi ОП + НЗП + ВСОЦ + ВР + ВАДМ + ВІНШ \quad (2),$$

обчислення прибутку (Π) відбувається за формулою (3):

$$\Pi = ВР - СРП + \Pi_{ІНШ}.$$

Зважаючи на вище викладене, початкову формулу обчислення коефіцієнту ефективності системи управління персоналом ($E_{СУП}$) (1), можна подати у більш розгорнутому вигляді наступним чином (4):

$$E_{СУП} = ((ВР - С_{РП} + П_{ІНШ}) \times K_{УП} / (\text{ФОП}_{К} + \text{ФОП}_{ОП} + Н + В_{СОЦ} + В_{АДМ} + В_{РП} + В_{ІНШ})) \times 100\% \quad (4).$$

Для здійснення поглибленого факторного аналізу існує формула оцінки впливу різних факторів на коефіцієнт ефективності системи управління персоналом з використанням методу ланцюгових підстановок, представлена нижче (5):

$$\Delta E_{СУП} = E_{СУП}^{\text{минулий рік}} - E_{СУП}^{\text{позаминулий рік}} \quad (5).$$

Для зручності пропонуємо у подальшому минулий рік позначати як 1, а позаминулий як 2, тоді наведена вище формула матиме наступний вигляд:

$$\Delta E_{СУП} = E_{СУП}^1 - E_{СУП}^2 \quad (5).$$

Тоді формула впливу витрат на персонал буде виглядати наступним чином (6):

$$\Delta E_{СУП} V_{УП} = ((\Pi^2 \times K_{УП}^2) / V_{СУП}^1) - (\Pi^2 \times K_{УП}^2) / V_{СУП}^2)) \times 100\% \quad (6).$$

Формула впливу прибутку матиме наступний вигляд (7):

$$\Delta E_{СУП\Pi} = ((\Pi^1 \times K_{УП}^2) / V_{СУП}^1) - (\Pi^2 \times K_{УП}^2) / V_{СУП}^1)) \times 100\% \quad (7).$$

Відповідно до наступної формули встановлюється вплив ступеню участі персоналу в управлінні організацією (8):

$$\Delta E_{\text{СУП}} K_{\text{УП}} = ((\Pi^1 \times K_{\text{УП}}^1) / V_{\text{СУП}}^1) - (\Pi^1 \times K_{\text{УП}}^2) / V_{\text{СУП}}^1)) \times 100\% \quad (8).$$

Відповідно до наступної формули буде визначатись вплив витрат на оплату праці (9):

$$\Delta E_{\text{СУП}} \Phi \text{ОП} = (((\Pi^2 \times K_{\text{УП}}^2) / (\Phi \text{ОП}^1 + \text{Н}^2 + V_{\text{СОЦ}}^2 + V_{\text{АДМ}}^2 + V_{\text{РП}}^2 + V_{\text{ІНШ}}^2)) \times 100\%) - \\ - (((\Pi^2 \times K_{\text{УП}}^2) / (\Phi \text{ОП}^2 + \text{Н}^2 + V_{\text{СОЦ}}^2 + V_{\text{АДМ}}^2 + V_{\text{РП}}^2 + V_{\text{ІНШ}}^2)) \times 100\%) \quad (9).$$

Відповідно до наступної формули визначається вплив нарахувань на заробітну плату (10):

$$\Delta E_{\text{СУП}} \text{НЗП} = (((\Pi^2 \times K_{\text{УП}}^2) / (\Phi \text{ОП}^1 + \text{Н}^1 + V_{\text{СОЦ}}^2 + V_{\text{АДМ}}^2 + V_{\text{РП}}^2 + V_{\text{ІНШ}}^2)) \times 100\%) - \\ - (((\Pi^2 \times K_{\text{УП}}^2) / (\Phi \text{ОП}^1 + \text{Н}^2 + V_{\text{СОЦ}}^2 + V_{\text{АДМ}}^2 + V_{\text{РП}}^2 + V_{\text{ІНШ}}^2)) \times 100\%) \quad (10).$$

Відповідно до такої формули обчислюється вплив соціальних витрат на персонал (11):

$$\Delta E_{\text{СУП}} V_{\text{СОЦ}} = (((\Pi^2 \times K_{\text{УП}}^2) / (\Phi \text{ОП}^1 + \text{Н}^1 + V_{\text{СОЦ}}^1 + V_{\text{АДМ}}^2 + V_{\text{РП}}^2 + V_{\text{ІНШ}}^2)) \times 100\%) - \\ - (((\Pi^2 \times K_{\text{УП}}^2) / (\Phi \text{ОП}^1 + \text{Н}^1 + V_{\text{СОЦ}}^2 + V_{\text{АДМ}}^2 + V_{\text{РП}}^2 + V_{\text{ІНШ}}^2)) \times 100\%) \quad (11).$$

Відповідно до наступної формули слід визначати вплив адміністративних витрат (12):

$$\Delta E_{\text{СУП}} V_{\text{АДМ}} = (((\Pi^2 \times K_{\text{УП}}^2) / (\Phi \text{ОП}^1 + \text{Н}^1 + V_{\text{СОЦ}}^1 + V_{\text{АДМ}}^1 + V_{\text{РП}}^2 + V_{\text{ІНШ}}^2)) \times 100\%) - \\ - (((\Pi^2 \times K_{\text{УП}}^2) / (\Phi \text{ОП}^1 + \text{Н}^1 + V_{\text{СОЦ}}^1 + V_{\text{АДМ}}^2 + V_{\text{РП}}^2 + V_{\text{ІНШ}}^2)) \times 100\%) \quad (12).$$

Відповідно до наступної формули встановлюється вплив витрат на розвиток персоналу (13):

$$\Delta E_{\text{СУП}} V_{\text{РП}} = \left(\frac{((\Pi^2 \times K_{\text{УП}}^2) / (\Phi \text{ОП}^1 + \text{Н}^1 + V_{\text{СОЦ}}^1 + V_{\text{АДМ}}^1 + V_{\text{РП}}^1 + V_{\text{ІНШ}}^2)) \times 100\% \right) - \left(\frac{((\Pi^2 \times K_{\text{УП}}^2) / (\Phi \text{ОП}^1 + \text{Н}^1 + V_{\text{СОЦ}}^1 + V_{\text{АДМ}}^1 + V_{\text{РП}}^2 + V_{\text{ІНШ}}^2)) \times 100\% \right) \quad (13).$$

Формулою наступного виду встановлюється вплив інших витрат на систему управління персоналом організації (14):

$$\Delta E_{\text{СУП}} V_{\text{РП}} = \left(\frac{((\Pi^2 \times K_{\text{УП}}^2) / (\Phi \text{ОП}^1 + \text{Н}^1 + V_{\text{СОЦ}}^1 + V_{\text{АДМ}}^1 + V_{\text{РП}}^1 + V_{\text{ІНШ}}^1)) \times 100\% \right) - \left(\frac{((\Pi^2 \times K_{\text{УП}}^2) / (\Phi \text{ОП}^1 + \text{Н}^1 + V_{\text{СОЦ}}^1 + V_{\text{АДМ}}^1 + V_{\text{РП}}^1 + V_{\text{ІНШ}}^2)) \times 100\% \right) \quad (14).$$

Відповідно до наступної формули оцінюється вплив виручки від реалізації (15):

$$\Delta E_{\text{СУП}} V_{\text{Р}} = \left(\frac{((V_{\text{Р}}^1 - V_{\text{Р}}^2) \times K_{\text{УП}}^2) / V_{\text{СУП}}^1 \right) \times 100\% \quad (15).$$

За наступною формулою встановлюється вплив собівартості реалізованої продукції (16):

$$\Delta E_{\text{СУП}} C_{\text{РП}} = \left(\frac{((C_{\text{РП}}^1 - C_{\text{РП}}^2) \times K_{\text{УП}}^2) / V_{\text{СУП}}^1 \right) \times 100\% \quad (16).$$

І у відповідності до останньої формули встановлюється вплив нецільового прибутку від іншої діяльності (17):

$$\Delta E_{\text{СУП}} \Pi_{\text{ІНШ}} = \left(\frac{((\Pi_{\text{ІНШ}}^1 - \Pi_{\text{ІНШ}}^2) \times K_{\text{УП}}^2) / V_{\text{СУП}}^1 \right) \times 100\% \quad (17) [23].$$

Вище розглянуті підходи стосовно здійснення оцінки ефективності управління персоналом організації вказують на багатоманіття аналізованих показників, а це свідчить про трудомісткий процес, який необхідний для їх розрахунку, а також про невизначений характер кінцевого результату оцінки. З огляду на це, виникає необхідність утвердження комплексного підходу до проведення оцінки ефективності управління персоналом організації, базуючись

на значимості кінцевих результатів діяльності організації, продуктивності і якості роботи персоналу, а також організації її діяльності.

Для розрахунку комплексної ефективності управління персоналом організації слід встановити відношення досягнутих фактично показників організації до базисних значень результатів кінцевої діяльності організації, зважених з використанням вагових коефіцієнтів значимості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам [40, с. 18].

Формула для обчислення комплексного показника ефективності управління персоналом організації визначається наступним чином ($E_{уп}$ – у балах):

$$E_{уп} = \sum_{i=1}^n (\Pi_i - B_i) / \sum_{i=1}^n B_i * 100,$$

де:

Π_i – виконання економічних, соціальних і організаційних показників, %;

B_i – ваговий коефіцієнт і-го часткового показника, частка;

n – кількість часткових показників ефективності.

Щоб здійснити оцінку підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом організації слід встановлене числове значення співставити з наступними показниками:

- якщо встановлений числовий комплексний показник ефективності управління організації є меншим, ніж 95 балів, тоді управління персоналом в такій організації не можна вважати задовільним;

- якщо цей числовий комплексний показник знаходиться у діапазоні від 95 до 100 балів, тоді управління в такій організації є задовільним;

- якщо ж комплексний показник знаходиться у діапазоні від 100 до 105 балів і при цьому всі часткові показники також виконані – тоді управління персоналом у такій організації є добрим;

- якщо комплексний показник ефективності управління перевищує 105 балів, тоді управління персоналом у такій організації є відмінним [61, с. 25].

Слід відмітити, що комплексний показник ефективності управління персоналом в організації має певну практичну цінність, яка зводиться до можливості оцінки динаміки ефективності управління персоналом організації за різні періоди, об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами організації, планомірного впливу на підрозділи організації для забезпечення їхнього оптимального функціонування.

Таким чином, оцінка ефективності управління персоналом організації та методика оцінки ефективності управління кадрами є важливими складовими системи управління персоналом. Очевидно, що ці показники мають відображати кадровий стан організації, освітній рівень кадрів, стабільність, задоволеність персоналу заробітком, соціальними умовами, можливостями просування по службі. А це означає, що має бути побудована організаційна структура організації, що відповідає її стратегії, цілям та місії, мають бути утверджені принципи формування основних структурних підрозділів, закріплених у штатному розкладі, основних регламентах, визначені ключові функції, повноваження та права, обов'язки та відповідальність як керівників підрозділів, так і рядових виконавців, показники визначення ефективності роботи менеджерів і керованих ними структур. Крім того, в організації має успішно діяти система мотивації, оцінки та просування по службі персоналу, його навчання, розвитку та підвищення кваліфікації, а також гідної оплати праці.

2.3. Аналіз ефективності системи управління персоналом

Аналіз ефективності системи управління персоналом допомагає швидко виявити проблеми, які можуть спричинити зростання витрат організації. Щоправда, цього можна досягти тільки в тому випадку, якщо правильно вибрати методи і критерії оцінки.

Для того, щоб зробити аналіз ефективності системи управління персоналом, здійснимо обчислення всіх показників ефективності у відповідності до

визначеної в попередньому підрозділі, методики оцінки ефективності управління персоналом у відповідності до даних гіпотетичної організації (табл. 2.1).

Табл. 2.1. Аналіз ефективності управління персоналом

№з/п	Найменування оціночного показника	Значення показника		Відхилення (динаміка)	
		2022 рік	2021 рік	Абсолютн е, ±	Відносне , %
1.	Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом (Е _{СУП})	13,24	13,25	-0,01	—
1.1.	Витрати на персонал (В _{УП})	715634	849785	-134151	-15,79
1.2.	Отримуваний прибуток (П)	134567	158678	-24111	-15,19
1.3.	Ступінь участі персоналу в отриманні прибутків підприємством (К _{УП})	0,7	0,7	0	0
1.1.1.	Фонд оплати праці за категоріями персоналу (ФОП)	289789	372100	-82311	-22,12
1.1.2.	Нарахування на заробітну плату всього персоналу (до п. 1.1.1.) (Н _{ЗП})	114467	142456	-27989	-19,65
		39,5%	38,28%	0	1,57
1.1.3.	Соціальні витрати на персонал (В _{СОЦ})	98200	112640	-14540	-12,9
1.1.4.	Адміністративні витрати (В _{АДМ})	78345	87878	9533	10,9
1.1.5.	Витрати на розвиток персоналу (ВР)	43564	48789	-5225	-10,7
1.1.6.	Інші витрати на удосконалення системи управління персоналом (В _{ІНШ})	91269	85922	5347	6,2
1.2.1.	Виручка від реалізації (В _Р)	274780	350281	-75501	-21,6
1.2.2.	Собівартість реалізованої продукції (послуг) (С _{РП})	145680	197500	-51820	-26,2
1.2.3.	Інші прибутки (П _{ІНШ})	5467	5897	110	2,59

Джерело: власна розробка

У відповідності до розрахованих показників варто окреслити наступні висновки. Коефіцієнт ефективності системи управління персоналом організації у 2022 році зменшився у порівнянні з 2021 роком на 0,01%. Зміна коефіцієнту зумовлена зменшенням прибутку на 15,79% та зменшення собівартості на 26,2%. Зменшення прибутку, у свою чергу, на 24111 грн стало наслідком скорочення виручки від реалізації на 21,6% через звуження ринку збуту, зменшення попиту на товар і погіршення якості продукції. Також простежується зменшення витрат на персонал на 134151 грн, прибутку – на 24111 грн, фонду оплати праці – на 82311 грн, нарахування на заробітну плату – на 27989 грн, соціальні витрати – на 14540 грн, витрати на розвиток персоналу – на 5225 грн, однак простежується також зростання адміністративних витрат на 9533 грн.

Якщо підсумувати дослідження, то слід відзначити достатньо високу ефективність системи управління персоналом організації, а також її відносну стабільність. Такі показники досягаються за рахунок грамотної організації політики управління витратами на персонал, проте є і негативна тенденція в діяльності даної організації – скорочення ринку збуту, внаслідок чого знижується прибутковість організації. Саме тому, щоб змінити ситуацію, керівництво організації повинне вжити необхідних заходів стосовно розширення ринку збуту, а також перегляду структури адміністративних витрат.

Крім цього, слід відмітити, що оцінити ефективність управління персоналом можна з допомогою кількох інших методичних підходів. Кожен із них вимагає попередньої підготовки, збору інформації, а іноді й проведення тестування персоналу силами управлінської служби чи сторонніми експертами.

Перш, ніж почати характеризувати інші методи оцінки ефективності управління персоналом, відмітимо, що їх визначають в залежності від поділу ефективності управління персоналом на три групи:

1. Економічна ефективність управління персоналом;
2. Соціальна ефективність управління персоналом;
3. Організаційна ефективність управління персоналом [85, с. 362].

Економічна ефективність управління персоналом дозволяє проаналізувати роботу організації з реалізованих проектів. Зазвичай порівнюються прибуток і витрати, а оцінка управління персоналом ведеться за такими показниками:

- коефіцієнт ефективності витрат;
- термін окупності витрат;
- річний економічний ефект тощо.

Соціальна ефективність управління персоналом – визначає суспільний характер праці. Для вимірювання соціальної ефективності управління персоналом слід враховувати такі показники:

- мотивацію персоналу;
- соціально-психологічний клімат у робочих групах;
- рівень розвитку людських ресурсів у компанії.

Організаційна ефективність управління персоналом необхідна, щоб встановити те, як організовано трудову діяльність управлінського та виробничого персоналу, а також особливості системи управління організацією. Для оцінки організаційної ефективності управління персоналом організації використовують наступні показники:

- рівномірність завантаження персоналу;
- плинність кадрів;
- норми управління працівниками одного керівника;
- коефіцієнт приросту кадрів;
- якість управлінського персоналу.

Оцінка ефективності управління персоналом організації необхідна для відстеження ситуації загалом, прийняття оперативних і тактичних рішень [58, с. 290].

Також слід відмітити, що з метою здійснення аналізу ефективності системи управління персоналом організації вдаються до використання наступних інструментів (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Інструменти аналізу системи управління персоналом організації

Джерело: розроблено на основі [74, с. 34]

Під кадровим аудитом розуміють проведення аналізу кадрової політики окремої організації, внаслідок чого особа, яка провадить такий аналіз, має змогу виявити відповідність освітнього, фахового рівня та досвіду працівника займаній ним посаді [27, с. 150]. Також кадровий аудит розглядають як один із інструментів діагностики та управління кадровими процесами, сукупність якісних та кількісних методів оцінки персоналу як в цілому, так і його окремих параметрів.

Об'єктом вивчення кадрового аудиту виступає персонал організації як невід'ємна частина її продуктивних сил. Як предмет кадрового аудиту виступає вивчення ефективності системи формування, використання та розвитку кадрового потенціалу організації, а також її системи управління кадрами, ефективності функціонування системи управління кадрами організації.

Кадровий аудит всього штату організації представляє досить трудомістку і тривалу перевірку кадрової роботи, яка залежить від безлічі факторів, наприклад, таких, як розмір господарюючого суб'єкта, наявність віддалених філій і представництв, здійснювані види діяльності, особливості організації

господарського процесу і умов найму та роботи персоналу, чисельності та складу персоналу, особливостей організації та якості кадрової роботи тощо. Подібна перевірка кадрової роботи може вимагати значних часових, трудових та фінансових витрат.

Фахівцем з кадрового аудиту провадиться діяльність стосовно аналізу кадрової стратегії організації, дії якої у соціальній сфері помітною мірою підлягають регламентації нормативно-правовими актами (як законними, так і підзаконними), а також положеннями трудового договору і внутрішніми правилами організації.

При здійсненні опису кадрової політики прийнято охоплювати найбільш значущі показники:

- зайнятість (рівень зайнятості, зайнятість жінок, осіб літнього віку й інших уразливих категорій працівників, забезпечення стабільності складу працівників, практика просування по службі тощо);

- оплата і стимулювання праці (динаміка, структура та відносний рівень винагород, їхні види, мінімальний рівень заробітної плати, премії тощо);

- поліпшення умов праці та забезпечення безпеки (фінансування цієї сфери і оцінка результативності проведеної діяльності);

- професійне навчання (зміст, тривалість, вартість) [32, с. 243].

Кадровий аудит провадиться зазвичай за такими напрямками.

Перший напрямок кадрового аудиту – аудит робочих місць – полягає у проведенні експертизи використання працівників, яка полягає у виявленні узгодженості розв'язуваних завдань, а також ступеня їх відповідності стратегічним цілям розвитку організації в цілому.

Другий напрямок кадрового аудиту – аудит найму – полягає у перевірці наступних аспектів:

1. Підтвердження дотримання організацією вимог чинного трудового законодавства; правил внутрішнього трудового розпорядку і розпоряджень керівництва щодо кадрів; вимог щодо стану здоров'я працівників та організації стосовно умов праці, регламентованих наказами Міністерства охорони здоров'я.

2. Перевірка кількісних і якісних показників роботи персоналу організації, основних результатів їх праці у порівнянні з витраченими на це ресурсами, а також причини відхилень від намічених (планованих) результатів.

3. Перевіряється стратегічний характер найму. При цьому аудитор повинен перевірити відповідність політики найму персоналу зі стратегією розвитку організації, а також оцінити ефективність стратегії найму. Виходячи з цього, при наймі на роботу необхідно враховувати, що наймана робоча сила буде використана і в майбутньому.

Третій напрямок кадрового аудиту – аудит звільнень – спрямований на встановлення причин, процедур і наслідків звільнення персоналу організації. При цьому вивчається, чи є звільнення персоналу частиною стратегії управління персоналом, які основні причини звільнень, яка ефективність набору нових кадрів з урахуванням необхідності навчання та адаптації персоналу до діючої корпоративної культури.

Четвертий напрямок кадрового аудиту – аудит умов і безпеки праці, в ході якого здійснюється перевірка дотримання на підприємстві вимог до організації умов праці, а також дотримання техніки безпеки, оскільки забезпечення безпечної праці, а також збереження фізичного та психоемоційного здоров'я працівників є необхідною умовою ефективної роботи організації.

П'ятий напрямок кадрового аудиту – аудит винагород – орієнтований на оцінку ролі та місця винагороди персоналу у досягненні цілей організації на основі експертизи прийнятих рішень щодо мотивації праці [30, с. 372.].

Завершення кадрового аудиту відбувається шляхом складення звіту (аудиторського висновку). Зазвичай процедура кадрового аудиту триває 2-3 тижні, провадять її одночасно 2-3 експерти.

Кадровий консалтинг – сукупність послуг з консультування, які провадяться керівникам організацій та працівникам кадрових служб стосовно наступних питань управління персоналом: організаційних, методологічних, програмних, пошукових, оціночних. Крім цього, кадровий консалтинг розглядають як систему заходів стосовно діагностування, коректування та

вдосконалення організаційної структури та організаційної культури організації, що має на меті забезпечити підвищення виробничих показників, оптимізації робочої обстановки, посилення мотивації співробітників [87].

Основними функціями кадрового консалтингу є:

1. Здійснення обстеження чи аудиту: консультантом провадиться діяльність стосовно вивчення ресурсів організації, результативності її роботи, управлінської політики, що має на меті встановлення її сильних та слабких сторін, а також окреслення основних проблем;
2. Проведення досліджень спеціального характеру, а також оглядів у сфері управління персоналом;
3. Здійснення розробок управлінських рішень стосовно встановлених проблем;
4. Надання допомоги у діяльності стосовно вирішення проблем;
5. Реалізація експертних функцій [48, с. 238].

Якщо говорити про моніторинг управління персоналом, то під ним прийнято розуміти спосіб здійснення у системі управління персоналом спостережень спеціального спрямування [64].

У залежності від обраного об'єкта моніторингу управління персоналом виділяють три підходи до його проведення:

1. Перший підхід полягає у здійсненні оцінки всього персоналу організації у якості розуміння його як «сукупного громадського працівника», ефективність діяльності якого встановлюється в залежності від кінцевого результату її провадження впродовж певного періоду.

Відповідно до першого підходу об'єктом управління є сукупні ресурси організації.

Основні показники діяльності організації – приймаються як показники кінцевого результату її діяльності впродовж певного періоду.

Даний підхід має як свої переваги, так і недоліки: до переваг слід віднести те, що результативність управління персоналом встановлюється в залежності від

кінцевих результатів діяльності організації, тоді як до недоліків – неврахування таких важливих факторів, як засоби та способи досягнення цих результатів.

2. Другий підхід базується на характеристиці критеріальних показників результативності та якості роботи персоналу організації.

Трудові ресурси організації у відповідності до цього підходу розглядаються як об'єкт управління.

У відповідності до нього відбувається використання диференціації праці за виробами та видами робіт.

Недолік цього підходу – неврахування ринкового компонента діяльності організації; недостатність трудових показників для ефективного моніторингу в ринкових умовах.

3. Третій підхід базується на концепції ефективності управління персоналом в залежності від методів та форм діяльності з ним (від організації праці персоналу, його мотивації, соціально-психологічного колективного клімату тощо) [71, с. 240].

Об'єкт у відповідності до цього підходу – трудові ресурси.

Специфіка цього підходу – ще більший рівень диференціації стосовно праці.

За результатами моніторингу відбувається виявлення основних проблем взаємин із персоналом, що мають зв'язок із якістю роботи, що виконується, рівнем задоволеності працівників, рівнем дисципліни та рівнем плинності персоналу.

Якщо брати до уваги існуючі недоліки у реалізації кожного з наведених вище підходів, то тут доцільно застосовувати метод кваліметричного підходу, у відповідності до якого оцінка рівня моніторингу управління якістю роботи персоналу відбувається шляхом кількісного оцінювання якісних показників [15].

Не беручи до уваги той факт, що даний підхід ґрунтується на експертних оцінках, здійснення розробки оціночного інструментарію саме з позиції кваліметричного підходу дає змогу кількісно встановити якість діяльності будь-якого об'єкту управління [2, с. 180].

З метою встановлення вагомості кожного фактору та критерію вдаються до використання експертного оцінювання. Застосування методу експертних оцінок відбувається у відповідності до встановлених етапів (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Етапи реалізації методу експертних оцінок при здійсненні моніторингу ефективності управління персоналом організації

Джерело: розроблено на основі [73]

Технологія аналізу ефективності управління персоналом зводиться до перевірки відповідності персоналу організації цілям та цінностям останньої, які й визначають її кадрову політику.

Слід відмітити, що управління персоналом організації зазнає трансформацій з огляду на гібридні загрози, які виникають у сучасному світі. Зокрема, як відмічає В. Брич, «під впливом глобалізаційних процесів для вітчизняних організацій характерною є комбінована (гібридна) модель управління персоналом, яка має яскраво виражені риси американської (індивідуалізм, децентралізація), японської (колективізм, пожиттєвий найм) та британської (патерналізм, формування системи людських відносин) моделей управління персоналом» [7, с. 35].

Зважаючи на це, потребують подальшої розробки і нові методи оцінки ефективності роботи персоналу в умовах гібридних загроз та нові стратегії розвитку управління персоналом організації в таких умовах.

Зокрема, для того, щоб захистити організацію в умовах гібридних загроз, керівник-менеджер має здійснити такі кроки:

- створити план безперервної роботи в умовах дефіциту важливих ресурсів;
- розподілити обов'язки та відповідальність;
- навчати персонал заходам безпеки теоретично і практично;
- розробити програми безпеки з цілим комплексом оперативних заходів, спрямованих на виявлення і нейтралізацію порушень режиму безпеки;
- розробити механізм співпраці організації з владою та службами безпеки для створення платформи з протидії гібридним загрозам та їх негативному впливу на персонал організації;
- запровадити засоби шифрування і контролю цілісності інформації, що передається по каналах зв'язку, доцільно її виносити на спеціальні шлюзи, де їм може бути забезпечено кваліфіковане адміністрування – це надасть змогу уникнути людського фактору в інформаційному обміні та спростить взаємодію персоналу;
- забезпечити аутентифікацією (аутентифікації на основі облікового запису і шляхом цифрового підпису, щоб переконатися, що ніхто не отримає доступ до файлів, які їм не дозволено бачити) – це також помітно спростить робочий

процес для персоналу організації, дозволить персоналу більш ефективно виконувати свої повноваження з мінімізацією ризиків витоку інформації;

- застосовувати програми стримування загроз, щоб визначити шкідливі атаки, ґрунтуючись на поведінкових факторах, а не на підписах, тому компанія може зупинити поширення атак 0-day (zero-day загроза – zero-day; шкідливі програми, проти яких ще не розроблені захисні механізми) – це також позитивно відобразиться на роботі персоналу, адже інформаційна безпека – це запорука спокійної роботи персоналу;

- забезпечити управління програмно-технічними захистом (захист SCADA, IoT систем, захист WiFi мереж, захист серверів і робочих станцій, захист внутрішніх мережевих сервісів і інформаційних обмінів, захист зовнішнього периметра корпоративної мережі).

Лише шляхом впровадження таких заходів організація може досягти більшої ефективності в управлінні персоналом в умовах гібридних загроз.

Таким чином, аналіз ефективності управління персоналом організації провадиться на основі проведеної оцінки ефективності цього управління у відповідності до різних методик та з використанням різних інноваційних методів та інструментів. Загалом аналіз ефективності управління персоналом організації – це вкрай важливе та не менш складне завдання на шляху до підвищення ефективності управління організацією та покращення рівня її розвитку. На основі проведеного аналізу формуються висновки, на основі яких відбувається розробка дієвих та ефективних програм розвитку управління організацією, вирішення наявних проблем управління та модернізація системи управління персоналом організації у відповідності до сучасних викликів та проблем.

Висновки до другого розділу

Під організаційною структурою управління слід розуміти певну впорядковану сукупність управлінських ланок, якими забезпечується результативна діяльність та розвиток організації як цілісної системи.

Оптимально підібрана організаційна структура дозволяє створити відповідні передумови для процесу ухвалення управлінських рішень, дозволяє досягти стійкості організації і, водночас, дає змогу реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища швидко і без істотних втрат. Загалом, прийнято виділяти шість основних різновидів організаційних структур управління: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, штабну, секційну (дивізійну) та матричну (проектну), однак на практиці часто вдаються до поєднання кількох з них в межах однієї організації одночасно, що має як ряд переваг, так і недоліків для ефективного управління персоналом організації.

Оцінка ефективності управління персоналом організації та методика оцінки ефективності управління кадрами є важливими складовими системи управління персоналом. Очевидно, що ці показники мають відображати кадровий стан організації, освітній рівень кадрів, стабільність, задоволеність персоналу заробітком, соціальними умовами, можливостями просування по службі. А це означає, що має бути побудована організаційна структура організації, що відповідає її стратегії, цілям та місії, мають бути утверджені принципи формування основних структурних підрозділів, закріплені у штатному розкладі, основних регламентах, визначені ключові функції, повноваження та права, обов'язки та відповідальність як керівників підрозділів, так і рядових виконавців, показники визначення ефективності роботи менеджерів і керованих ними структур. Крім того, в організації має успішно діяти система мотивації, оцінки та просування по службі персоналу, його навчання, розвитку та підвищення кваліфікації, а також гідної оплати праці.

Аналіз ефективності управління персоналом організації провадиться на основі проведеної оцінки ефективності цього управління у відповідності до різних методик та з використанням різних інноваційних методів та інструментів. Загалом аналіз ефективності управління персоналом організації – це вкрай важливе та не менш складне завдання на шляху до підвищення ефективності управління організацією та покращення рівня її розвитку. На основі проведеного аналізу формуються висновки, на основі яких відбувається розробка дієвих та

ефективних програм розвитку управління організацією, вирішення наявних проблем управління та модернізація системи управління персоналом організації у відповідності до сучасних викликів та проблем.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Основні напрями вдосконалення ефективної системи управління персоналом

В даний час управління персоналом вважається одним із стратегічних напрямів розвитку організації, метою якого є забезпечення кожної галузі організації висококваліфікованими та мотивованими працівниками, формування творчо активного трудового колективу, що позитивно ставиться до змін, а також здатен до розвитку та оновлення. Для досягнення високої ефективності організації необхідно: сформулювати місію і стратегію організації, довести їх зміст до кожного співробітника; проектувати організаційну структуру відповідно до цілей організації; запроваджувати найпрогресивніші методи управління персоналом [92].

Ефективність організації багато в чому залежить від людських ресурсів. Професійні рішення, прийняті співробітниками на будь-якому робочому місці, визначають ефективність виконання виробничих завдань і визначають загальний успіх і ефективність організації. З цього випливає важливість контролю та мотивації співробітників для створення умов, які дозволяють їм з одного боку повною мірою реалізувати свій професійний багаж, а з іншого – сформулювати бажання працювати якісно та продуктивно.

Організації, які можуть ефективно керувати своїм персоналом, мають конкурентні переваги та здатні досягати своїх стратегічних цілей. Успішне та ефективне управління персоналом є ключовим фактором досягнення успіху та сталого розвитку будь-якого підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Нині керівниками організацій вже визнається необхідність як формування системи управління персоналом, а й її вдосконалення та підвищення ефективності. Управління людськими ресурсами – завдання складне,

багатоаспектне, воно повинно бути постійно під пильною увагою менеджменту, оскільки багато в чому саме стан системи управління персоналом визначає ефективність праці, а отже, і ефективність організації в цілому. Удосконалення системи управління персоналом можливе через реалізацію кадрових заходів різного спрямування.

Необхідність проведення кадрових заходів зумовлена, як правило, усуненням недоліків та проблем у сфері управління персоналом, виявлених у ході кадрового консалтингу чи аудиту, однак можлива ситуація, коли необхідність викликана створенням нової організації чи нового напрямку її діяльності. У будь-якому випадку здійснення кадрових заходів має здійснюватися на основі діагностичних процедур у галузі управління персоналом та включати техніко-економічне обґрунтування доцільності та необхідності вдосконалення системи управління персоналом (на основі даних оперативного обліку, результатів праці, спеціальних обстежень, включаючи анкетування та спостереження, оцінок внутрішніх та зовнішніх експертів) [91, с. 34].

Аналіз ефективності управління персоналом організації (проведений у п 2.3.) дозволив зробити висновок, що незважаючи на досить високий рівень ефективності управління персоналом, в організації є певні проблеми, вирішення яких може відбуватись шляхом впровадження наступних напрямів вдосконалення ефективності системи управління персоналом:

1. Підвищення якості підбору персоналу; необхідно об'єднати зусилля і ресурси кадрової служби та зацікавленого менеджера з персоналу з метою скорочення часу попередніх співбесід та підвищення рівня професійності кандидатів на посаду. Можна вдатись до застосування принципу колегіальності у виборі кандидатів, що дозволить значно заощадити час усіх спеціалістів, які беруть участь у співбесіді, та кандидата на вакантну посаду. Колегіальність також дасть можливість чіткіше визначити професійну придатність кандидата.

2. Навчити персонал ефективно використовувати накопичені дані та інформацію організації, перетворювати дані в знання та раціонально їх

використовувати. Інтелектуальне лідерство є основним фактором конкурентоспроможності на ринку в сьогоденні та майбутньому. Сьогодні сприятлива діяльність організації здебільшого визначається можливостями пошуку та ефективного використання знань. Формування комплексної стратегії управління інтелектуальним потенціалом організації є актуальним на сучасному етапі розвитку економіки знань. [93, с. 3].

На сучасному етапі система управління інтелектуальним потенціалом організації базується на таких елементах:

- документообіг та інформаційне забезпечення підрозділів, у тому числі архіву та технічної бібліотеки (формалізація (опис), накопичення та збереження накопичених знань і досвіду підприємства);
- навчання та розвиток (передача знань та досвіду працівникам);
- організація досліджень і розробок, інноваційної діяльності та раціоналізації працівників (створення нових знань);
- зовнішні та внутрішні комунікації (доступ до та обмін знаннями (зовнішні і внутрішні джерела)).

В даний час творцями нового знання вважаються не тільки раціоналізатори і дослідники, а й практично всі працівники організацій. Якісна робота всіх підсистем є необхідною умовою ефективного управління знаннями, адже її успіх забезпечує фундаментальну перебудову всіх процесів управління персоналом.

Зокрема, організація повинна:

- розробити та впровадити системи оцінювання та мотивації, які стимулюють кожного працівника на досягнення високих результатів і постійне навчання;
- створити внутрішньоорганізаційну культуру, орієнтовану на співпрацю та взаємодопомогу, заохочення ініціативи, інновацій і новаторства;
- усунути внутрішні організаційні бар'єри, які перешкоджають обміну відповідною інформацією та розвитку нових ідей;
- створити сучасну інформаційну інфраструктуру, навчити персонал новим методам пошуку інформації і працювати з ним.

Необхідною складовою у формуванні системи управління інтелектуальним потенціалом є навчання персоналу – отримання нових знань та формування нових компетенцій у працівників організації.

3. Необхідно підтримувати ефект синергії шляхом стимулювання ініціативи підлеглих, «всеохоплюючого стилю управління», який має бути властивий вищому керівництву, а також формування організаційного духу в підрозділах. Основний акцент у контактах між керівництвом і підрозділами доцільно робити на стратегічних питаннях [94, с. 5]. Таким чином, для продуктивної діяльності вище керівництво повинно зайняти чітку і визначену позицію щодо прав і повноважень, які передаються підрозділам.

4. Організація складається з великої кількості співробітників, але більш злагоджена взаємодія відбувається, як правило, тільки всередині відділів. Для більш значущої співпраці та згуртування всього колективу можна рекомендувати проведення ряду наступних заходів:

- проведення науково-технічних конференцій молодих спеціалістів;
- проведення щорічного організаційного форуму – звіт перед командою, обговорення повсякденних тем, накреслення стратегії розвитку та інші форми спілкування. Цей формат подібний до щорічних зборів, але більш сучасний.

5. Здійснення заходів щодо скорочення документообігу (зменшення бюрократизації в апараті управління персоналом організації).

6. Розробка нових функціональних положень, що зменшують дублювання функцій у діяльності персоналу організації.

7. Велика кількість працівників в організації та віддаленість різних об'єктів один від одного призводять до гострої необхідності створення інтернет-порталу. Інтернет-портал повинен стати спільним простором для всіх співробітників. Інтернет-портал повинен містити архів документів, всю важливу довідкову інформацію, сторінки кожного відділу, які заповнюються та ведуться працівниками за погодженням з керівниками.

Табл. 3.1. Сучасні персонал-технології

Персонал-технології	Особливості технології
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше.
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги за аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем.
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал.
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, застосовуючи прямі методи пошуку.
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів.
Скринінг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу
«Плетіння мереж та прямий пошук»	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція
Реінженіринг	Радикальна перебудова бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства

Джерело: розроблено на основі [11, с. 37-38]

8. Корпоративна місія та філософія організації, по можливості, повинні бути розміщені на всіх можливих внутрішньокорпоративних носіях інформації – на стендах, на єдиному інформаційному комунікаційному порталі, на інтернет-порталі, в листах масової розсилки тощо.

9. Проведення досліджень з метою виявлення мотивації працівників до праці та розробка заходів щодо підвищення задоволеності роботою [93, с. 4-5].

Крім цього, позитивними вважаємо у цьому аспекті пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом організації шляхом впровадження сучасних персонал-технологій, запропоновані Л. Волянської-Савчук (табл. 3.1).

Вважаємо, що впровадження сучасних персонал-технологій дозволить не лише підвищити ефективність управління персоналом організації, а й сприятиме кращому розвитку кадрових ресурсів та самої організації.

Таким чином, навіть найбільш ефективна система управління персоналом організації повинна постійно удосконалюватись, щоб ефективно реагувати на глобалізаційні зміни та сучасні гібридні загрози. З цією метою в організації доцільно як запроваджувати окремі напрями вдосконалення ефективності управління персоналом, так і запроваджувати сучасні персонал-технології. Лише постійна та злагоджена діяльність щодо удосконалення ефективності системи управління персоналом дасть позитивні результати та дозволить ефективно впроваджувати кадрову політику та ефективно розвивати саму організацію.

3.2. Застосування інноваційних технологій у запровадженні дієвих методів роботи з персоналом у сучасних умовах

У традиційній теорії управління персоналом прийнято виділяти три групи методів, які застосовують в управлінні персоналом:

1. Адміністративні методи – є методами прямого впливу, наділені владним характером, а також базуються на нормативно-документальному закріпленні посадових обов'язків та дисципліни;

2. Економічні методи – з їх використанням чиниться вплив на персонал з використанням ресурсів матеріального походження. Слід відмітити, що важливим фактором при використанні економічних методів управління персоналом вважається окупність, це означає, що всі інвестування у розвиток персоналу повинні окупатися і не повинні перевищувати прибуток, який був отриманий внаслідок підвищення продуктивності праці.

3. Соціально-психологічні методи – в основі лежить психологічний та соціологічний вплив на окремих осіб кадрового складу, цілий колектив чи групу працівників [18, с. 77].

Крім того, у наш час організації все більше уваги приділяють інноваційним методам управління персоналом, які отримали позитивні схвалення у використанні їх зарубіжними компаніями. В українських організаціях практика використання інноваційних методів тільки набуває актуальності та популярності, а тому їх введення в Україні є перспективним напрямом розвитку управління персоналом організації.

Під інноваційними методами управління персоналом І. Дмитрієв розуміє такі нововведення в систему управління персоналом, що набувають системного характеру та до складу яких входить спектр методів, процесів, що спрямовуються на підвищення ефективності діяльності працівників [18, с. 78].

Впровадження інноваційних методів управління персоналом організації відбувається з метою вирішення наступних завдань:

- встановити необхідність у персоналі у відповідності до стратегії розвитку організації;
- сформулювати список потенційних кандидатів в кадровий резерв, здійснити підбір кандидатів;
- здійснити оформлення трудових відносин, супутньої документації;
- здійснити оцінку персоналу організації;
- вчасно здійснювати підвищення та звільнення працівників в залежності від результатів діяльності;
- проводити навчання та підвищення кваліфікації працівників [57, с. 642].



Рис. 3.1. Система сучасних методів управління персоналом

Джерело: розроблено на основі [53, с. 63]

Інноваційні методи управління персоналом впроваджуються в таких основних сферах:

- сфері підбору персоналу – забезпечення організації професійними кадровими ресурсами;
- оцінка діяльності – оцінка працезуловативності;
- навчання персоналу – здійснення підвищення кваліфікації персоналу, виявлення його потенціалу;
- мотивація персоналу – використання системи винагород;
- управління кар'єрою.

З метою ефективного впровадження інноваційних методів у вище вказані сфери управління персоналом слід вдатися до застосування диференційованих підходів та стилів управління для різних груп працівників. Щоб обрати певні дії чи процедури вдаються до застосування персонал-технологій або технологій управління персоналом.

Під персонал-технологіями у сучасному світі розуміють певний механізм взаємодії керівників усіх управлінських рівнів зі своїм персоналом, що має на меті ефективне використання наявних в організації обмежених економічних ресурсів, зокрема робочої сили, потенціалу трудового колективу [83, с. 754-755].

Технології такого роду встановлюють певну послідовність взаємозв'язаних дій, відносин трудового характеру між співробітниками і підрозділами організації, управлінські дії щодо конкретного працівника [35, с. 451].

Прийнято виділяти наступні різновиди персонал-технологій (рис. 2.2).

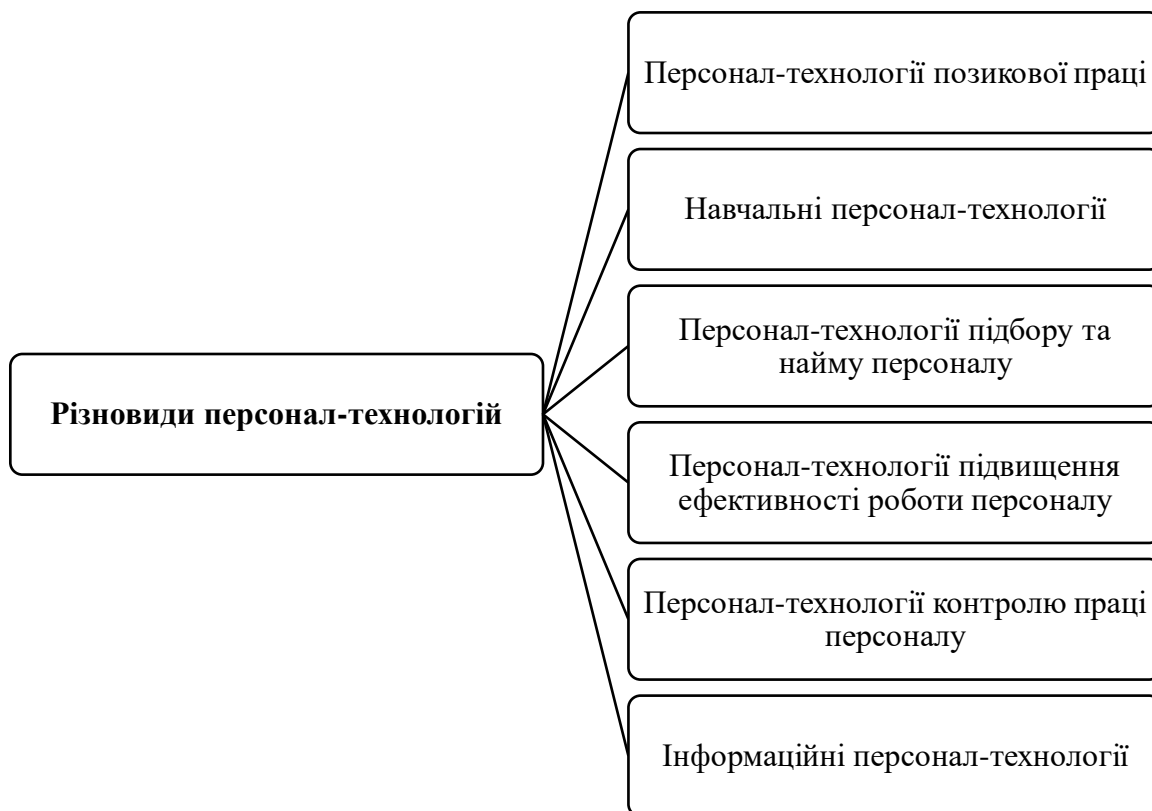


Рис.2.2. Різновиди персонал-технологій

Джерело: розроблено на основі [68, с. 378]

Якщо проаналізувати наявні дослідження інноваційних методів управління, то під останніми розуміють наступні їх різновиди:

- аутсорсинг;
- хедхантинг;
- рекрутинг;
- скрининг;
- аутстафінг;
- лізінг персоналу;
- автоматизація інформаційної системи управління персоналом, системи таємного контролю працівника;
- розробка та застосування кар'єраграм;
- тренінги;
- E-learning;
- кейс стаді;
- внутрішній маркетинг;
- управління кар'єрою;
- реінженерінг;
- коучинг,
- самонавчання;
- застосування преміального фонду [47, с. 64].

Таким чином, інноваційні методи управління персоналом – це важлива складова сучасної системи менеджменту персоналу в організації. Зарекомендувавши себе в організаціях за кордоном, вони тільки на початку ХХ століття стали відомі в Україні, і, на жаль, тільки на сучасному етапі починають активно впроваджуватись у діяльність вітчизняних організацій. Вважаємо, що кожна сучасна організація повинна використовувати в управлінні персоналом сучасні інноваційні методи, що дозволить помітно підвищити ефективність системи менеджменту персоналом та розвивати організацію загалом.

3.3. Модернізування шляхів підвищення ефективності за допомогою стимулювання персоналу

В управлінні персоналом мотивація розуміється як процес активізації мотивів співробітників та створення стимулів для спонукання їх до ефективної праці [25, с. 136].

Стимулювання персоналу – це зовнішнє вплив на співробітників із метою спонукання до активної діяльності, зазвичай, шляхом матеріального заохочення [75, с. 11].

Таким чином, прийнято вважати мотивацію більш внутрішнім процесом, а стимулювання зовнішнім. Тобто мотивуючи співробітників, варто акцентувати увагу на їхніх внутрішніх потребах, спонукаючи реалізовувати у діяльності свої внутрішні мотиви. Стимулюючи співробітників, керівник організації надає їм матеріальне заохочення, що дозволяє чітко розуміти, що працівник отримає внаслідок виконання певної діяльності та досягнення певної конкретної мети.

Мотивація і стимулювання персоналу повинні бути об'єднані в чітку систему, яка включає всі можливі способи заохочення співробітників.

Стимулювання персоналу є сукупним застосуванням різних стимулів стосовно конкретних працівників чи їх груп із єдиною метою – ефективного використання їх трудових можливостей, старань, цілеспрямованості на вирішення завдань, які стоять перед організацією. Дані заходи, спрямовані на внутрішні цінності та потреби підлеглих, стимулюють не тільки до роботи в цілому, але й до стараності, якіснішої роботи, ініціативності та бажання працювати. Заохочення – це додаткова винагорода чи вигода для працівника внаслідок перевиконання норми, підвищення якості та ефективності роботи [26].

Стимули мотивують співробітників підвищувати продуктивність праці, що позитивно впливає на діяльність підприємства. Крім фінансового стимулювання, є інші стимули – нематеріальні.

Матеріальна мотивація включає такі елементи:

1. Грошова винагорода. Найкраща мотивація праці – її відповідна оплата. Матеріальне стимулювання включає підвищення заробітної плати, премії, відсоток від продажів, бонуси, нагороду за перемогу на конкурсах та інші видатні досягнення.

2. Негрошова мотивація. Такі заохочення можуть бути як можливості користуватися послугами компанії для особистих цілей, знижок на товари, путівок на відпочинок за рахунок організації. Хороший інструмент, яким користуються розвинені компанії, – безкоштовне навчання та перенавчання співробітників.

3. Штрафи. Стягнення найчастіше відбуваються у крайніх випадках: коли порушується трудова дисципліна, працівники не виконують своїх обов'язків або не досягають поставленої мети. Штраф одного працівника часто стає стимулом іншим [82, с. 81].

Матеріальна мотивація стане ефективною, якщо разом з нею в організації розвинена конкуренція, а також надається можливість продемонструвати свої навички, щоб надалі зайняти керівні посади. Для запровадження премій необхідно встановити залежність розміру зарплати від показників праці працівника за один робочий місяць [36, с. 110].

Тепер розглянемо елементи нематеріального стимулювання:

1. Можливість просування кар'єрними сходами.
2. Допомога у вирішенні проблем співробітників.
3. Дошки пошани.
4. Громадське визнання досягнень членів колективу.
5. Моральні стимули. [55, с. 333].

Стимулювання праці – це, передусім, зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає поведінка людини у сфері праці. Значення стимулювання велике:

1. Підвищує продуктивність праці та її ефективність.
2. Виховує прагнення та інтерес у працівника.

3. Сприяє максимальній реалізації можливостей співробітників, їх навичок та умінь.

4. Створює сприятливу атмосферу у колективі.

5. Знижує показники «плинності кадрів».

6. Утримує всередині компанії найцінніших співробітників, які є висококваліфікованими фахівцями.

Основними функціями стимулювання виступають:

1. Економічна. Стимулювання сприяє зростанню продуктивності праці та загалом підвищенню ефективності роботи.

2. Моральна. Стимулювання утворює у співробітників активну життєву позицію, сприяє формуванню певних моральних якостей та трудової моралі.

3. Соціальна. Стимулювання відбувається через різний рівень доходу та задоволення потреб працівників [36, с. 110].

Таким чином, стимулювання – вплив на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, які спонукають людину до певної поведінки. Відмінною особливістю стимулювання порівняно з методами та засобами прямої мотивації є те, що при ньому поведінка людини регулюється за допомогою впливу не на саму особистість, а на умови її життєдіяльності, на зовнішні по відношенню до особистості обставини, що породжують її інтереси та потреби. При цьому створюється ситуація особистого вибору, яку працівники реалізують відповідно до власних уподобань. Ефективне стимулювання персоналу – одна із найбільш істотних умов конкурентоспроможності сучасних організацій, тому необхідно, щоб воно застосовувалося у кожній організації.

Висновки до третього розділу

Навіть найбільш ефективна система управління персоналом організації повинна постійно удосконалюватись, щоб ефективно реагувати на глобалізаційні зміни та сучасні гібридні загрози. З цією метою в організації доцільно як запроваджувати окремі напрями вдосконалення ефективності управління

персоналом, так і запроваджувати сучасні персонал-технології. Лише постійна та злагоджена діяльність щодо удосконалення ефективності системи управління персоналом дасть позитивні результати та дозволить ефективно впроваджувати кадрову політику та ефективно розвивати саму організацію.

Інноваційні методи управління персоналом – це важлива складова сучасної системи менеджменту персоналу в організації. Зарекомендувавши себе в організаціях за кордоном, вони тільки на початку ХХ століття стали відомі в Україні, і, на жаль, тільки на сучасному етапі починають активно впроваджуватись у діяльність вітчизняних організацій. Вважаємо, що кожна сучасна організація повинна використовувати в управлінні персоналом сучасні інноваційні методи, що дозволить помітно підвищити ефективність системи менеджменту персоналом та розвивати організацію загалом.

Стимулювання – вплив на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, які спонукають людину до певної поведінки. Відмінною особливістю стимулювання порівняно з методами та засобами прямої мотивації є те, що при ньому поведінка людини регулюється за допомогою впливу не на саму особистість, а на умови її життєдіяльності, на зовнішні по відношенню до особистості обставини, що породжують її інтереси та потреби. При цьому створюється ситуація особистого вибору, яку працівники реалізують відповідно до власних уподобань. Ефективне стимулювання персоналу – одна із найбільш істотних умов конкурентоспроможності сучасних організацій, тому необхідно, щоб воно застосовувалося у кожній організації.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у процесі роботи над дослідженням ми досягли поставленої мети та завдань, в результаті чого прийшли до таких висновків:

1. Визначили сутність і зміст організації управлінської діяльності. Зокрема, організація управлінської діяльності – це закріплений порядок та відповідні правила поведінки у службовому апараті управління організації, які спрямовуються на реалізацію поточних та перспективних завдань керівництвом, фахівцями та іншими працівниками управління у відповідності до діючих посадових інструкцій та положень щодо діяльності структурних підрозділів. Крім цього, значення цього поняття можна звести застосування менеджерами системи ефективних способів та методів особистої діяльності на базі раціонального підходу до організації робочого місця, утвердження оптимальних передумов для роботи та відпочинку, здійснення планування робочого часу та ліквідації етапів, які є нераціональними при виконанні робіт та операцій. Значний вплив на організацію управлінської діяльності чинять стиль роботи організації, методи та форми реалізації управління людськими ресурсами, рівень керівництва, а також інноваційні засоби технічних та інформаційних технологій.

2. Охарактеризували принципи та методи діяльності менеджера у побудові системи управління персоналом. Встановили, що при побудові системи управління персоналом менеджер опирається на певні принципи та методи здійснення управлінської діяльності у цій сфері. Зокрема, методи управління персоналом – це такі способи реалізації управлінського впливу на персонал з метою досягнення цілей управління організацією, з використанням яких менеджер може ефективно побудувати свою управлінську діяльність у сфері управління персоналом організації. Принципи управління персоналом – це певні правила, норми та положення, на яких менеджери вибудовують свою управлінську діяльність в сфері управління персоналом організації. Станом на сьогоднішній день існує ряд підходів до визначення цих методів та принципів, що не дозволяє сформулювати їх виключного переліку. Проте, серед великої

кількості методів та принципів управлінської діяльності менеджер конкретної організації обирає лише ті, які відповідають її цілям та завданням, та які найбільш ефективно підходять для реалізації управління персоналом цієї організації.

3. Окреслили застосування системи управління персоналом в організації закладу культури. Встановили, що система управління персоналом в закладах культури виступає певною сукупністю умов та факторів існування управління персоналом в культурних закладах, що відображається в його методах, засобах, способах та інших особливостях реалізації. Саме система управління виступає головним чинником ефективного управління персоналом, вона є його рушійним фактором. Удосконалення системи управління персоналом напряду впливає на підвищення ефективності діяльності працівників сфери культури, підвищення їх кваліфікації тощо.

4. Встановили організаційну структуру менеджменту організації. Під організаційною структурою управління слід розуміти певну впорядковану сукупність управлінських ланок, якими забезпечується результативна діяльність та розвиток організації як цілісної системи. Оптимально підібрана організаційна структура дозволяє створити відповідні передумови для процесу ухвалення управлінських рішень, дозволяє досягти стійкості організації і, водночас, дає змогу реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища швидко і без істотних втрат. Загалом, прийнято виділяти шість основних різновидів організаційних структур управління: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, штабну, секційну (дивізійну) та матричну (проектну), однак на практиці часто вдаються до поєднання кількох з них в межах однієї організації одночасно, що має як ряд переваг, так і недоліків для ефективного управління персоналом організації.

5. Визначили методіку аналізу основних трудових показників як основного критерію оцінки ефективності управління персоналом. Оцінка ефективності управління персоналом організації та методіка оцінки ефективності управління кадрами є важливими складовими системи управління

персоналом. Очевидно, що ці показники мають відображати кадровий стан організації, освітній рівень кадрів, стабільність, задоволеність персоналу заробітком, соціальними умовами, можливостями просування по службі. А це означає, що має бути побудована організаційна структура організації, що відповідає її стратегії, цілям та місії, мають бути утверджені принципи формування основних структурних підрозділів, закріплені у штатному розкладі, основних регламентах, визначені ключові функції, повноваження та права, обов'язки та відповідальність як керівників підрозділів, так і рядових виконавців, показники визначення ефективності роботи менеджерів і керованих ними структур. Крім того, в організації має успішно діяти система мотивації, оцінки та просування по службі персоналу, його навчання, розвитку та підвищення кваліфікації, а також гідної оплати праці.

6. Здійснили аналіз ефективності системи управління персоналом, зокрема і в умовах гібридних загроз. Визначили, що аналіз ефективності управління персоналом організації провадиться на основі проведеної оцінки ефективності цього управління у відповідності до різних методик та з використанням різних інноваційних методів та інструментів. Загалом аналіз ефективності управління персоналом організації – це вкрай важливе та не менш складне завдання на шляху до підвищення ефективності управління організацією та покращення рівня її розвитку. На основі проведеного аналізу формуються висновки, на основі яких відбувається розробка дієвих та ефективних програм розвитку управління організацією, вирішення наявних проблем управління та модернізація системи управління персоналом організації у відповідності до сучасних викликів та проблем.

7. Визначили основні напрями вдосконалення ефективної системи управління персоналом. Дійшли висновку, що навіть найбільш ефективна система управління персоналом організації повинна постійно удосконалюватись, щоб ефективно реагувати на глобалізаційні зміни та сучасні гібридні загрози. З цією метою в організації доцільно як запроваджувати окремі напрями вдосконалення ефективності управління персоналом, так і запроваджувати

сучасні персонал-технології. Лише постійна та злагоджена діяльність щодо удосконалення ефективності системи управління персоналом дасть позитивні результати та дозволить ефективно впроваджувати кадрову політику та ефективно розвивати саму організацію.

8. Охарактеризували застосування інноваційних технологій у запровадженні дієвих методів роботи з персоналом у сучасних умовах. Відзначили, що інноваційні методи управління персоналом – це важлива складова сучасної системи менеджменту персоналу в організації. Зарекомендувавши себе в організаціях за кордоном, вони тільки на початку ХХ століття стали відомі в Україні, і, на жаль, тільки на сучасному етапі починають активно впроваджуватись у діяльність вітчизняних організацій. Вважаємо, що кожна сучасна організація повинна використовувати в управлінні персоналом сучасні інноваційні методи, що дозволить помітно підвищити ефективність системи менеджменту персоналом та розвивати організацію загалом.

9. Окреслили модернізування шляхів підвищення ефективності за допомогою стимулювання персоналу. Встановили, що стимулювання – вплив на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, які спонукають людину до певної поведінки. Відмінною особливістю стимулювання порівняно з методами та засобами прямої мотивації є те, що при ньому поведінка людини регулюється за допомогою впливу не на саму особистість, а на умови її життєдіяльності, на зовнішні по відношенню до особистості обставини, що породжують її інтереси та потреби. При цьому створюється ситуація особистого вибору, яку працівники реалізують відповідно до власних уподобань. Ефективне стимулювання персоналу – одна із найбільш істотних умов конкурентоспроможності сучасних організацій, тому необхідно, щоб воно застосовувалося у кожній організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінська В. Рівні управління. *Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: Збірник тез IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти до 100 річчя із часу заснування Подільського державного аграрнотехнічного університету (21 травня 2019 р.)*. Кам'янець-Подільський, 2019. С. 14-17.
2. Біловодська О. Кваліметричний підхід оцінювання стратегічної діяльності управління дистрибуцією інноваційних продуктів у маркетинговій логістиці. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 2021. №1(25). С. 175-183.
3. Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., Бурачек І.В. та ін. Менеджмент: Підручник. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
4. Богданець А.В. Модернізація механізму управлінської діяльності в організації. Кваліфікаційна робота. Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2020. 89 с.
5. Борданова Л.С., Мельничук В.Е., Рощина Н.В. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом»: навч. Посіб. для студентів спеціальності. 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
6. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Управління й інновації*, 2014. № 3. С. 5-10.
7. Брич В., Борисяк О., Білоус Л. та ін. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
8. Будняшевська Д.А. Організація та оцінювання управлінської діяльності на підприємстві. Випускна кваліфікаційна робота за ступенем вищої

освіти «Магістр». Попович. Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2020. 77 с.

9. Буковинська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 704 с.

10. Волянська-Савчук Л.В. Сучасне поняття системи управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 149-153.

11. Волянська-Стасюк Л, Матюшина М. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*, 2019. №1 (33). С. 33-42.

12. Герасимов Є. В., Борисенко І. М. Соціально-психологічні аспекти діяльності керівника сучасної державної установи. *Соціально-відповідальне суспільство: український та європейський контекст розвитку: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (10 грудня 2021р.)* Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. Мелітополь: ФОП Однорог Т.В. 2021. С. 99-100.

13. Гетьман О. О., Чабан Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*, 2015. №11 (2). С. 26-30.

14. Глущевський В. В., Смородін В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2016. №4 (1). С. 70-76.

15. Гринь Є.Л. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу доорганізаційних змін. 2018. URL: [http://www. agrosvit. info/pdf/20_2018/11. pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/20_2018/11.pdf)(дата звернення: 24.10. 2023).

16. Гринько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/socgum/znpchdu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf (дата звернення: 23.10.2023).

17. Грігоренко Н.В. Підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом. *Проблеми екстремальної та кризової психології*. 2016. Вип. 3. Ч. 1. С. 127-130.

18. Дмитрієв І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 2021. №27. С. 75-91.

19. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами: навч. Посібник для здобувч. Ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ : КПП ім. Ігорясікорського, 2018. 512 с.

20. Долгова Л.І., Іваненко В.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємницьких структур в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Траєкторія науки: міжнародний електронний науковий журнал*. Національний авіаційний університет. Київ, 2021. №3. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/55938/1/Долгова%20Л..pdf>. (дата звернення: 17.10.2023).

21. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2019. №30 (69). № 5 (1)). С. 52-56.

22. Драган О. І., Тертична Л. І. Менеджмент персоналу : конспект лекцій для здобувачів освіт. ступ. «Магістр» спец. 075 «Маркетинг» освіт.-проф. програми «Маркетинг» ден. та заоч. форм навч. Київ : НУХТ. 334 с.

23. Ефективність управління персоналом. 2017. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page19.html. (дата звернення: 24.10.2023).

24. Ісайкіна О. Ділове адміністрування: навчальний посібник. Переяслав-Хмельницький: Домбровська Я.М., 2018. 220 с.

25. Калінін А. Шляхи підвищення мотивації персоналу як чинник зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств. *Проблеми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і залучення іноземних інвестицій: регіональний аспект*. 2020. №2. С. 135-140.

26. Климчук А. О., Михайлов А. М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. 2018. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68605>. (дата звернення: 24.10.2023).

27. Ковальчук О. О., Канцур І. Г. Кадровий аудит як інноваційний метод управління персоналом. *Концептуальні засади менеджменту та фінансів в умовах глобальної нестабільності: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні проблеми менеджменту та фінансів в сучасних глобалізаційних процесах» (14 березня 2019 р.)*. Ірпінь : Університет ДФС України, 2019. С. 150-152.

28. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*, 2016. №6. С. 46-50.

29. Козінчук В. Л. Напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах: кваліфікаційна дипломна робота. Західноукраїнський національний університет, Тернопіль. 2020. 72 с.

30. Корчагіна В. Г., Бондаренко О. В. Ефективність аудиту трудових ресурсів. *«Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством»*: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 23 квітня 2019 року). Полтава, 2019. С. 371-374.

31. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. *Економіка і фінанси*. 2016. № 3. С. 15-23.

32. Кудирко О. М. Організаційно-кадровий аудит як складник ефективності праці. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (20). С. 241-245.
33. Курилова Ю. О. Удосконалення системи управління персоналом організації. Суми, 2022. 43 с.
34. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*, 2023. №54. С. 1-6.
35. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 448-456.
36. Лисак В. Ю., Ткачук В. В. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти. *Причорноморські економічні студії*, 2017. №13 (2). С. 108-111.
37. Лозова О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.
38. Мазник Л. В. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник. Колектив авторів; за ред. Л.В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
39. Мазуркевич О., Кирилішена Т. Управлінська праця: її особливості в умовах сьогодення. 2022. С. 133-136.
40. Макуха Р.О. Обґрунтування ефективності рішень у сфері управління персоналом підприємства (за матеріалами ПрАТ «Полтавамаш»). Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра. Дніпро, 2023. 66 с.
41. Мамчин М. М., Тунік-Чорна Т. В. Аутсорсинг як інструмент управління персоналом. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*, 2013. №769). С. 64-69.
42. Маркова Н. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020.

URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/efek_2010_9_14.pdf (дата звернення: 17.10.2023).

43. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посіб. Вінниця, 2018. 196 с.

44. Мендель А. Система управління персоналом підприємства: формування та оцінка ефективності: кваліфікаційна робота магістра. Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». Полтава, 2019. 93 с.

45. Нікітенко К. С. Сучасні стратегічні напрями вдосконалення організації управлінської праці на аграрних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*, 2021. Вип. 40. С. 271-277.

46. Овчаренко Є. І., Ткаченко Н. Е., Чорна О. Ю. Особливості та можливості забезпечення розвитку професійних компетенцій менеджерів-початківців з орієнтацією на сучасний ринок вакансій. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2020. №6 (262). С. 88-92.

47. Околюць М. А. Кадрова безпека як інструмент управління персоналом підприємства. Київ, 2021. 89 с.

48. Олексюк Н. Кадровий консалтинг як спосіб забезпечення ефективної роботи організації. *II Всеукраїнська науково-практична конференція*, 2021. С. 237-239.

49. Олійник А. С., Вельбой, М. Б., Лук'яновець, Н. М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*, 2021. №7-8. С. 94-102.

50. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 166 с.

51. Підгора Є.О., Волошина Л.В., Корєєва О.В. Понятійне підґрунтя побудови бізнес-процесу розвитку персоналу підприємства. *Регіональна економіка та управління*, 2019. №2 (24). С. 75-80.

52. Пінчук Т. А. Особливості впливу факторів на організаційну структуру підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, 2015. №10 (4). С. 36-40.

53. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2013. № 776. С. 61-66.

54. Пушкар А. А. Удосконалення структури управління підприємства (на прикладі Window Repair NYC LLC): робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073 - менеджмент / наук. кер. В. В. Мартинець. Суми: Сумський державний університет, 2022. 63 с.

55. Романюк М.Д. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *The actual problems of regional economy development*, 2023. № 1(19). С. 329-336.

56. Рябушко С. О.. Удосконалювання організаційної структури управління в умовах інноваційного розвитку організації : Кваліфікаційна робота здобувача освітнього ступеня магістр спеціальності: 073 Менеджмент, освітньої програми: Менеджмент: адміністрування діяльності суб'єктів господарювання / Кер.: к.е.н., доц. Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Ізмаїл, 2023. 83 с.

57. Самусь Р.А. Формування нових підходів до управління персоналом підприємства. *Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології*. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2019. С. 639-645.

58. Синиченко А. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*, 2016. №1 (21). С. 288-294.

59. Система управління персоналом: культурний вимір. 2022. URL: <https://studentbooks.com.ua/content/view/1091/42/1/1/>. (дата звернення: 17.10.2023).

60. Скібіцька Л. І. Офісний менеджмент: навч. посіб. Л. І. Скібіцька, В. І. Щелкунов, Т. В. Сівашенко, Ю. М. Чичкан-Хліповка. Київ: «Центр учбової літератури», 2017. 600 с.
61. Смигунов І.В. Розробка та дослідження ефективності впровадження програмного забезпечення для управління персоналом з використанням HRM системи на базі автоматизованих ключових HR-процесів. Дніпро, 2022. 110 с.
62. Сміт А. Багатство народів. Наш Формат, 2018. 722 с.
63. Тертична Л. І. Управління персоналом : конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2017. 353 с.
64. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом. 2020. URL: http://lib-net.com/content/9578_Tehnologiya_analizu_i_ocinka_efektivnosti_upravlinnya_personalom.html. (дата звернення: 24.10.2023).
65. Телегіна Д.М. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Дипломна робота. *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*. Київ, 2021. 105 с.
66. Ткаченко М. І., Євась Т. В., Жукова О. А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2018. №4. С. 121-124.
67. Умов Г., Ведерніков М., Волянська-Савчук Л. та ін. Концептуальні засади управління персоналом за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020, № 2. С. 260-269.
68. Устіловська А. С. Праксеологічний підхід у методах управління персоналом. *Міжнародної науково-практичної конференції (21-22 лютого 2020 року)*, 2020. С. 378-830.
69. Федорчук О. М., Дискіна А. А. Ефективність управління персоналом на підприємстві. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти*. 2019. С. 191-192.

70. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2016. №10 (2). С. 121-125.
71. Хлебнікова Т. М. Кваліметричний підхід до оцінювання рівня моніторингу управління якістю роботи персоналу організації. *Розвиток системи управління організацією: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*, 2022. С. 237-244.
72. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка*, 2015. №2 (2). С. 115-120.
73. Циба В. Кваліметрія–теорія вимірювання в гуманітарних і природничих науках. URL: http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/kvalimetria_teoriya_vimiryuvannyaTsiba.pdf. (дата звернення: 24.10. 2023).
74. Чепель, І. П. Особливості управління персоналом закладів фізичної культури і спорту. кваліфікаційна робота (проект) на здобуття ступеня вищої освіти «магістр». Херсон, 2020. 46 с.
75. Чернявська Д. О. Мотивація праці в системі управління персоналом підприємства. Київ, 2020. 81 с.
76. Чуприна В.О. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом (за матеріалами ТОВ «МАЯК»). Дипломна робота. Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». Полтава, 2020. 64 с.
77. Чухліб В. Є. Оцінка ефективності управління персоналом аграрних підприємств. *Агросвіт*, 2020. №13-14. С. 90-95.
78. Шаповал О. А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 2019. №30 (69). № 4 (2). С. 82-85.

79. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2018. №5. С. 149-151.

80. Шаповал ОА Шляхи підвищення ефективності мотивації персоналу підприємства харчування. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ». Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства»*. 2014. Вип. 4 (1047). С. 131-138.

81. Шафранська З. С. Імплементация сучасних форм і методів управління персоналом в організації публічної сфери. Кваліф. Роб. За освіт. Ступ. «магістр». Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2021. 62 с.

82. Швець А. П. Мотивація трудової діяльності як елемент відтворювального процесу на підприємстві. *Сталий розвиток економіки*, 2015. №1. С. 79-84.

83. Шевченко О., Євтушенко Г. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*, 2019. №10 (74). С. 753-757.

84. Шиян Н.І. Ділове адміністрування: навч.-метод. посіб. / Н.І. Шиян. Харків: ХНАУ, 2021. 187 с.

85. Шкурпела Р.Л. Особливості забезпечення ефективної системи управління персоналом в сучасних умовах. Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLVI Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2022 рік (м. Полтава, 25 квітня 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 361-363.

86. Шорохов В. В.. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління. *Ефективність державного управління*, 2015, №43. С. 201-210.

87. Що таке кадровий консалтинг? Big Energy. 2023. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/995-kadrovij-konsalting--yak-zamoviti-konsalting-dlya-organizacii.html>. (дата звернення: 24.10.2023).

88. Юрик Н.Є. Самоменеджмент: Курс лекцій. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. 89 с.
89. Яковенко В.Г. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. *Інфраструктура ринку*, 2020. С. 241-245.
90. Яременко О. Ф. Кадрова безпека підприємства: концептуальні основи забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 29-32.
91. Abuzyarova J. Improving the Personnel Management System. *Eastern European Scientific Journal*. 2023. №2-1 (87). Pp. 34-37.
92. Akhmetshin E.T. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises. *Revista espacios*. 2018. №3. URL: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n31/a18v39n31p11.pdf>. (дата звернення: 24.10.2023).
93. Chizhevskaya E. L., Zemenkova M. Y., Mayss N. A. Directions to Improve Effectiveness of Management of Management of the Industry Company Personnel. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2020. Vol. 459. № 5. Pp. 1-7.
94. Kryshchanovych M., Kapitanets S., Filina S. Assessment of the effectiveness of strategic personnel management of the company. *Academy of Strategic Management Journal*, 2019. Pp. 1-6.