**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»**

**Циклова комісія економіки, управління та адміністрування**

|  |
| --- |
| **Удовікова Вікторія Олександрівна** |
| ПІБ здобувача |

**КУРСОВА РОБОТА**

|  |
| --- |
| **Управління розвитком персоналу на підприємстві** |
| тема |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Навчальна дисципліна |  | Управління персоналом |
|  |  | назва навчальної дисципліни |
| Ступінь освіти |  | бакалавр |
|  |  | фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Галузь знань |  | 07 Управління та адміністрування |
|  |  | шифр і назва галузі знань |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Спеціальність |  | 073 Менеджмент |
|  |  | код і найменування спеціальності |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Освітньо-професійна програма |  | Торговельний менеджмент |
|  |  | назва освітньо-професійної програми |
| Академічна група |  | МБ-21 |
|  |  | назва академічної групи |

**Харків, 2024 рік**

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Керівник: |  | Блиндюк Роман Васильович, викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування, спеціаліст |

|  |
| --- |
| Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело. |

|  |  |
| --- | --- |
| Здобувач | Удовікова В.О.  підпис здобувача ПІБ здобувача |
| Підсумкова оцінка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (балів)  Члени комісії з захисту:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Р. В. Блиндюк  (підпис)  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Н. М. Курилова  (підпис) | |

**ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж  
Державного торговельно-економічного університету»**

**Циклова комісія економіки, управління та адміністрування**

|  |
| --- |
| **Удовікова Вікторія Олександрівна** |
| ПІБ здобувача |

**ЗАВДАННЯ НА КУРСОВУ РОБОТУ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Навчальна дисципліна |  | Управління персоналом |
|  |  | назва навчальної дисципліни |
| Тема роботи |  | Управління розвитком персоналу на підприємстві |
|  |  | тема курсової роботи |
| Термін подання завершеної роботи |  | 31.05.2024 р. |
|  |  | фаховий молодший бакалавр, молодший бакалавр, бакалавр |

**Графік виконання роботи**

|  |  |
| --- | --- |
| Виконання роботи за розділами | Термін виконання |
| 05.02 – 09.02.2024 | Вибір та затвердження теми |
| 12.02 – 16.02.2024 | Добір та аналіз літератури за обраною темою |
| 19.02 –23.02.2024 | Складання плану курсової роботи |
| 26.02 – 29.03.2024 | Написання вступу та I розділу |
| 01.04 –17.05.2024 | Написання розрахункової частини (II розділ) курсової роботи |
| 20.05 – 24.05.2024 | Написання висновків та пропозицій, оформлення курсової роботи |
| 27.05 – 31.05.2024 | Подання курсової роботи керівнику для рецензування (для рекомендації до захисту) |
| 03.06 – 07.06.2024 | Захист курсової роботи |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Завдання видав**  Науковий керівник,  спеціаліст  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Роман Блиндюк  (підпис)  «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 р. |  | **Завдання отримав**  Здобувач  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_Удовікова В.О.  (підпис) ПІБ здобувача  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 р. |

ЗМІСТ

ВСТУП …………………………………………………………………………. 5

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА …………………………………………….. 7

* 1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства ……………….7

1.2 Сучасні концепції та моделі управління розвитком персоналу ………....13

1.3 Методичні підходи до управління ефективним розвитком персоналу………………………………………………………………………...22

Висновки за першим розділом ………………………………………………... 30

2 ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА ……………………………………………………32

ВИСНОВКИ …………………………………………………………………….39

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..……………………………………..41

ВСТУП

Актуальність теми полягає у зростаючій важливості формування ефективної кадрової політики та управління розвитком персоналу на підприємствах у сучасних умовах глобалізації. Це стає ключовим елементом конкурентної стратегії організацій, оскільки персонал є основним ресурсом, який вимагає нових підходів та методів управління для забезпечення його результативності у довгостроковій перспективі.

Управління персоналом визначає конкурентоспроможність підприємства, і успішними стають ті організації, які активно стимулюють свій персонал, забезпечують його розвиток і навчання, тим самим отримуючи конкурентні переваги на ринку. Досягнення цієї мети вимагає обґрунтування концептуальної бази управління розвитком персоналу на підприємстві, що враховує комплексний підхід до цього процесу.

Дослідженню проблеми управлінню персоналом займались багато вітчизняних та закордонних вчених, такі як: Г. Шмідт, Л. Балабанова,   
Ф. Хміль, С. Вовканич, М. Виноградський, Г. Десслер, А. Колот, В. Колпаков, Д. Котельніков, О. Крушельницька, Ю. Полеха, С. Полянський, Дж. Гелбрейт, Г. Мінцберг, Дж. Пфеффер, С. Робінс, Ф. Херцберг, Р. Штольберг. Існує об’єктивна необхідність обґрунтування управління розвитком персоналу підприємства на основі комплексного, системного підходу, що обумовлює актуальність теми курсової роботи, її цільову спрямованість і зміст [1].

Метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо управління розвитком персоналу підприємства, а для досягнення цієї мети вирішуються такі завдання: розгляд сутності та основних підходів до удосконалення системи управління розвитком персоналу; аналіз сучасних концепцій та моделей управління персоналом; визначення методичних підходів до управління ефективністю персоналу; узагальнення особливостей управління розвитком персоналу на підприємстві.

Об’єктом дослідження в курсовій роботі є управління розвитком персоналу на підприємстві, а предметом – теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти цього процесу. Дослідження ґрунтується на загальних положеннях економічної теорії, менеджменту та управління підприємством, а також на наукових працях вітчизняних і закордонних фахівців у цій галузі.

Практичне значення полягає в можливості створення ефективного процесу управління розвитком персоналу на підприємстві шляхом впровадження рекомендацій, які ґрунтуються на досвіді вітчизняних та закордонних спеціалістів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

* 1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства

Ефективне функціонування будь-якої організації визначається рівнем розвитку її персоналу. У сучасному швидкому розвиваючомуся ринковому середовищі кожна компанія змушена зосереджувати значні зусилля та ресурси на розвиток своїх працівників та підвищення їхньої кваліфікації. Розвиток персоналу підприємства є комплексним та має багатоаспектний характер, охоплюючи економічні, соціальні, психологічні та педагогічні аспекти. Таким чином, в економічній літературі відсутнє одне чітке визначення цього поняття. Для досягнення успішного функціонування кожна організація повинна інвестувати в розвиток свого персоналу, оскільки рівень його професійного зростання безпосередньо впливає на ефективність організації. Можливість організації активно розвивати своїх працівників в умовах швидкого розвитку знань та вмінь є ключовим фактором конкурентоспроможності на ринку.

Розвиток персоналу є складним поняттям, яке охоплює економічні, психологічні, соціальні та педагогічні виміри. Розуміння його суті допомагають розгляд понять професійного росту та гармонійного розвитку особистості.

Особистість формується як результат суспільного впливу та включення індивідів у систему соціальних відносин шляхом активної участі в різноманітній діяльності та взаємодії. Процес формування особистості відбувається в процесі соціалізації та виховання, в результаті якого індивіди засвоюють соціальні норми та ролі шляхом опанування різними видами та формами діяльності [1].

Гармонійний розвиток особистості – це процес її формування та прогресування на різних вікових стадіях та набір відповідних досягнень на кожній стадії, за умови, що цей процес та його результати узгоджуються із принципами гармонії. Гармонійний розвиток вважається важливим принципом гуманістично спрямованої психології, педагогіки, освіти та молодіжної політики. У гармонізації особистісного розвитку виділяють два аспекти: екстенсивний та інтенсивний [2].

Щодо професійного розвитку, цей процес охоплює підготовчі та адаптивні заходи для роботи в конкретній професії. Він є більш специфічним поняттям, ніж гармонійний розвиток. За допомогою поняття професійного розвитку можна описати процес підготовки працівника до конкретної спеціальності або професії, під час якого він здобуває необхідні для даного виду роботи теоретичні знання, навички, а також соціальні норми поведінки.

Так, поняття «професійний розвиток особистості» і «розвиток персоналу» не є тотожними і мають свої відмінності. Давайте розглянемо останнє поняття, «розвиток персоналу», більш детально.

«Розвиток персоналу» може мати різні визначення в залежності від контексту та підходу. Загалом, це поняття охоплює систематичні заходи, спрямовані на підвищення навичок, знань, ефективності та здатності персоналу до досягнення цілей організації. Розвиток персоналу може включати такі аспекти, як навчання, тренінги, менторство, професійні курси, розвиток кар'єри та інші програми.

Існує багато підходів до визначення розвитку персоналу, оскільки це поняття може розглядатися з різних точок зору, таких як менеджмент, психологія, освіта та інші. У кожному з цих підходів можуть використовуватися різні методи та стратегії для забезпечення ефективного розвитку персоналу в організації.

Згідно з Н. Томом, система розвитку персоналу є цілеспрямованим комплексом інформаційних, освітніх та робочих елементів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників конкретного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства, а також потенціалу та нахилів співробітників. Ця система має бути спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії та має враховувати індивідуальні особливості працівників для максимально ефективного використання їх потенціалу [9].

За поглядами Кібанова, розвиток персоналу охоплює ширший спектр дій. Він розглядає його як систему організаційно-економічних заходів, що реалізуються через відділ управління та розвитку персоналу. Ці заходи включають в себе навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовку персоналу. Такий підхід орієнтується на ефективне управління ресурсами людського капіталу та враховує потреби компанії в навичках та знаннях персоналу для досягнення стратегічних ціле [9].

Так, можна зробити висновок, що розвиток персоналу є організованим процесом постійного навчання працівників у професійній сфері. Цей процес також спрямований на підготовку працівників до виконання нових завдань, професійно-кваліфікаційного росту по кар'єрних сходах, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу. Це важлива складова ефективного управління ресурсами людського капіталу в організації, спрямована на досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентноспроможності компанії.

Так, профорієнтаційна робота у організаціях та навчальних закладах є важливою складовою розвитку персоналу. Це допомагає працівникам отримати чітке уявлення про свої професійні можливості, цілі та перспективи, а також забезпечує відповідність їхніх навичок та інтересів з вимогами ринку праці.

Система мотивації, як моральна, так і матеріальна, є обов'язковою складовою розвитку персоналу на кожному підприємстві. Моральна мотивація може включати в себе визнання досягнень, розвиток кар'єри, підтримку колективу тощо, тоді як матеріальна мотивація може виявлятися через фінансові стимули, бонусні програми, системи преміювання та інші матеріальні вигоди. Це допомагає зберігати високий рівень мотивації та заохочує працівників до досягнення високих результатів у своїй професійній діяльності.

Професійний розвиток персоналу включає в себе вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом всього періоду їхньої роботи в організації. Це робиться з метою досягнення найвищої ефективності виробництва або надання послуг та підвищення конкурентоспроможності. Професійний розвиток також дозволяє працівникам виконувати завдання більшої складності і максимально використовувати їхні здібності та можливості.

Розвиток персоналу тісно пов'язаний з такими поняттями, як «освіта», «професійне навчання персоналу» і «професійно-кваліфікаційне просування персоналу». Ці компоненти сприяють підвищенню кваліфікації працівників, розвитку їхніх професійних навичок та забезпеченню можливостей для подальшого кар'єрного зростання.

Так, освіта є процесом та результатом засвоєння особистістю систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для професійного навчання, підготовки до праці та інтеграції у суспільство. Рівень освіти може бути різним і обумовлюється вимогами виробництва, рівнем розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами. Загальна середня, професійно-технічна та вища освіта грають важливу роль у формуванні і розвитку кваліфікованої робочої сили, яка є ключовим чинником економічного та соціального прогресу суспільства [3].

Так, професійне навчання персоналу є цілеспрямованим процесом формування теоретичних знань, умінь та практичних навичок у працівників організації. Воно здійснюється за допомогою спеціальних методів і форм, спрямованих на забезпечення трудової самореалізації особистості та формування у неї поглиблених професійних знань, умінь та навичок.

Професійне навчання може включати в себе як здобуття нових професійних знань і навичок для першої роботи, так і підвищення кваліфікації або перепідготовку працівників з метою виконання нових або розширених обов'язків. Цей процес сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки та забезпечує організації відповідність її потребам у висококваліфікованих спеціалістах [3].

Так, в організаціях професійне навчання персоналу відіграє різноманітні ролі:

1. Первинна професійна підготовка, а саме, цей аспект професійного навчання спрямований на забезпечення нових працівників необхідними навичками, знаннями та уміннями для ефективного виконання їхніх робочих обов'язків. Це може включати ознайомлення з основними процесами та процедурами організації, навчання робочим методам та технікам, оволодіння специфічними інструментами та обладнанням.

2. Перепідготовка – цей аспект стосується працівників, які вже працюють у певній сфері, але потребують оновлення своїх знань та навичок у зв'язку зі змінами в технологіях, методах або вимогах ринку. Це може включати перекваліфікацію на нові професії або оновлення компетенцій у вже існуючій сфері.

3. Підвищення кваліфікації – цей аспект спрямований на розвиток працівників, які вже мають досвід і кваліфікацію в певній галузі, але прагнуть поглибити свої знання та навички, щоб стати більш кваліфікованими та продуктивними спеціалістами. Це може включати участь у спеціалізованих курсах, семінарах, тренінгах або програмах професійного розвитку.

Первинна професійна підготовка робітників полягає у здобутті професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робітничої професії або спеціальності. Цей процес спрямований на надання їм необхідного рівня професійної кваліфікації, яка є важливою для ефективного здійснення трудової діяльності в організації. Під час такої підготовки працівнтки зазвичай отримують практичні навички та теоретичні знання, необхідні для виконання конкретних завдань у своїй професії або галузі [4].

Перепідготовка персоналу – це процес професійно-технічного чи вищого навчання, спрямований на оволодіння іншою професією або спеціальністю. Вона адресована робітникам або фахівцям з вищою освітою, які вже мають первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах. Основна мета перепідготовки полягає в тому, щоб надати їм нові навички, знання та компетенції, які необхідні для успішного виконання завдань у новій професії або спеціальності. Це може бути викликано змінами на ринку праці, технологічними інноваціями або іншими факторами, які потребують переорієнтації або оновлення професійних навичок персоналу.

Підвищення кваліфікації персоналу – це процес професійно-технічного або вищого навчання робітників або фахівців з вищою освітою. Цей процес спрямований на розширення і поглиблення раніше здобутих працівниками знань, умінь та навичок до рівня, який відповідає сучасним вимогам виробництва або сфери послуг. Підвищення кваліфікації може включати в себе оновлення знань про нові технології, методи роботи, стандарти якості, а також розвиток м'яких навичок, таких як комунікація та лідерство. Це дозволяє працівникам залишатися конкурентоспроможними та відповідати вимогам постійно змінюючогося ринку праці [4].

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу це процес переміщення робітників та фахівців з вищою освітою в організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу. Це переміщення відбувається внаслідок їхнього опанування нових знань, умінь і практичного досвіду роботи. Професійно-кваліфікаційне просування може включати в себе отримання нових кваліфікацій, підвищення рівня відповідальності та компетентності, а також зміни посади на більш відповідальну або високооплачувану. Цей процес допомагає персоналу розвиватися в організації та забезпечує їхню професійну кар'єру.

Важливість управління розвитком персоналу в сучасних умовах не лише сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, а й сприяє підвищенню її соціальної та професійної мобільності. Крім того, управління розвитком персоналу виступає інструментом профілактики масового безробіття і грає важливу роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Це також сприяє збільшенню обсягів та оновленню номенклатури виробництва чи надання послуг і забезпечує покращення результатів фінансової діяльності організації. Розвиток персоналу стає одним з ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності на ринку в умовах постійних змін та викликів сучасного бізнесу [9].

Сучасні висококваліфіковані спеціалісти дуже уважно ставляться до можливостей навчання та професійного розвитку у своїх місцях роботи. Це стає ключовим фактором при їх виборі, оскільки вони розуміють, що постійне навчання та розвиток дозволяють їм не лише підтримувати свої професійні навички на високому рівні, але й просуватися у кар'єрі та реалізувати свій потенціал. Це також важливий фактор для розвитку країни, оскільки освічений та професійно підготовлений персонал є ключовим ресурсом для інновацій, продуктивності та зростаню економіки. Тому інвестування у навчання та розвиток персоналу є важливим стратегічним кроком для кожної країни.

В сучасному світі, де швидко змінюються технології та економічні умови, важливо мати належний рівень ерудиції та інтелектуального розвитку. Розвиток персоналу є ключовим фактором у підвищенні цих аспектів для працівників. Він сприяє створенню сприятливого морального клімату в організації, зменшенню плинності кадрів, збільшенню мотивації працівників, що сприяє досягненню поставлених цілей.

Управління розвитком персоналу стає однією з головних функцій HR-підрозділу. Його стратегія та постійне удосконалення важливі для сталого розвитку організації. У цьому контексті для України важливо впроваджувати на підприємствах сучасні системи розвитку персоналу, що сприятимуть не лише підвищенню ефективності роботи, але й стабільному розвитку економіки та суспільства.

* 1. Сучасні концепції та моделі управління розвитком персоналу

Ринкові перетворення та зростання глобалізаційних тенденцій в економіці України потребують розробки та впровадження нових підходів у політиці управління розвитком персоналу, розуміння її сутності та ролі в забезпеченні розвитку підприємства. Сучасним фахівцям у галузі управління персоналом необхідно мати відповідні знання та навички для здійснення різноманітних організаційно-управлінських, планово-економічних, аналітичних, науково-дослідницьких та навчально-методичних заходів з використанням передових підходів і технологій.

Дисципліна впливає на навчання, необхідне для ефективного управління розвитком персоналу на всіх його етапах, використання проектного підходу в системі розвитку персоналу, організацію діяльності корпоративного навчального центру, а також розвиток організаційної культури і лідерства як важливих інструментів формування інтелектуального капіталу підприємства [1]. Рівень розвитку персоналу напряму впливає на результативність функціонування будь-якої організації. У сучасних умовах, коли зовнішнє середовище постійно змінюється, а швидке старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок є нормою, здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію свого персоналу стає ключовим фактором її конкурентоспроможності на ринку.

У сучасному бізнесі персонал не просто виконавці, а ключовий актив, що визначає успіх компанії. У цьому контексті корпоративне навчання стає не лише інвестицією у розвиток працівників, але й одним з основних бізнес-процесів, який сприяє підвищенню ефективності компанії [2]. Такий підхід до персоналу означає:

- уважне врахування потреб і інтересів кожного працівника в контексті досягнення цілей організації;

- відчуття організацією актуальності проблеми залучення кваліфікованого персоналу на ринку праці;

- усвідомлення організацією того, що збереження та розвиток персоналу вимагають інвестицій та зусиль;

- розгляд управління персоналом як стратегічної складової в діяльності компанії [3].

Переходячи до моделей розвитку персоналу, можна вилілити п'ять етапів їх еволюції [4]:

1. Використання трудових ресурсів від кінця ХІХ століття до 60-х років ХХ століття характеризувалося тим, що управління та персонал стали розглядатися з наукової перспективи. Перші роботи у сфері наукової організації праці, безперечно, належать У. Тейлору, який є піонером наукового управління, організації та нормування праці, що відображено у його праці «Принципи наукового управління». Протягом цього періоду працівник розглядався як другорядний ресурс, «додаток» до машини, з точки зору споживача.

2. Управління персоналом, розпочинаючи з 20-х років ХХ століття, стало будуватися як головний елемент раціоналізації праці та підвищення її продуктивності. Це відбувалося в контексті другого етапу розвитку і було відзначено в працях М. Вебера, А. Файоля та інших. Вони пропонували розглядати працівника з позиції його місця в організаційній ієрархії, його функцій та обов'язків, враховуючи передусім технічні аспекти менеджменту та знехтування соціальними аспектами управління.

3. Управління людськими ресурсами, що розпочалося з 50-х років ХХ століття, позначило перехід до соціально орієнтованого управління. Цей зміщений акцент став можливим завдяки результатам Хоуторнського експерименту під керівництвом Е. Мейо. Він засвідчив важливість соціальних та психологічних аспектів у роботі колективу. Цей етап еволюції менеджменту персоналу характеризується визнанням людини як ключового ресурсу підприємства, враховуючи її особистісні, психофізіологічні та професійні якості.

4. Управління людиною, починаючи з 60-х років ХХ століття, відзначається переходом до сприйняття людини як головного суб'єкта та об'єкта підприємства. Це враховує контекст системи, де організація розглядається як «сім'я», а функція менеджменту полягає в «управлінні людською істотою». Організаційна культура, що формується на основі цінностей, мотивів та звичаїв як у керуючої, так і у керованої систем, а також з урахуванням менталітету нації, розглядається як основний фактор, що впливає на поведінку людей.

5. Ефективність управління персоналом, введена Гавкаловою Н. Л. [5] ще з XIX століття, передбачає визнання ключової ролі знань та інтелекту працівників у досягненні соціально-економічної ефективності діяльності підприємства. Це узгоджується з концепцією інтелектуального капіталу, яка була запропонована Беккером Г. та Шульцем Т. та подальше розроблена численними вітчизняними дослідниками, такими як Грішнова О. А., Кендюхов О. В., Михайлова Л. І., Чухно А. А..

На рисунку 1 приводимо зв’язок між етапами розвитку персоналу.



Рис. 1 Зв’язок між етапами управління персоналом та моделями його розвитку. Джерело: [5]

Технікоцентрична модель розвитку віддає перевагу розвитку техніки та технологій виробництва, звертаючи меншу увагу на розвиток персоналу. В цій моделі акцент робиться на вдосконаленні технічних процесів і методів виробництва, а не на розвитку навичок та кваліфікації працівників. Використання «потогінної» системи організації праці означає розподіл робочих завдань за спеціалізованими ділянками без значного врахування потреб та можливостей працівників. Така модель не враховує індивідуальність працівників та не стимулює їхніх професійних амбіцій.

Бюрократична модель розвитку персоналу характеризується обмеженим підходом до розвитку працівників, концентруючись переважно на виконанні посадових обов'язків. В цій моделі надмірний акцент робиться на формальних процедурах, ієрархічних структурах та виконанні визначених правил і положень, залишаючи осторонь особистісні потреби та соціальні аспекти функціонування колективу. Професійний і особистісний розвиток працівників часто не сприймається як пріоритет, а важливість розуміння і врахування їхніх індивідуальних потреб і можливостей знижується. Такий підхід може обмежувати розвиток ефективності та мотивації працівників, а також сприяти виникненню внутрішніх конфліктів у колективі.

Соціоцентрична модель розвитку персоналу покладає особливий акцент не лише на професійний розвиток працівників, а й на їхню роль у соціальному контексті. В цій моделі визнається, що працівники є активними учасниками суспільства, а їхні соціальні потреби, цінності та взаємодія в колективі мають велике значення для їхнього ефективного функціонування. Сприятливий соціальний клімат, колективність та підтримка сприяють як професійному, так і особистісному розвитку працівників, що відображається на загальній продуктивності організації. У цій моделі розглядається персонал як не лише виконавці обов'язків, але й активних учасники соціального середовища, що впливає на формування організаційної культури та сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери.

Партисипативна модель розвитку персоналу передбачає активну участь працівників разом з менеджерами у прийнятті рішень щодо їхнього професійного та особистісного розвитку. У цій моделі підприємство створює умови для того, щоб працівники могли брати активну участь у формуванні своєї кар'єри та визначенні цілей, які вони хочуть досягти. Вони спільно з керівництвом встановлюють стратегічні цілі та завдання, що відповідають специфіці діяльності підприємства та його місцю на ринку. Це може включати визначення потреб у навчанні, розвитку нових навичок, а також роботу над проектами, спрямованими на підвищення ефективності та інноваційність. Такий підхід сприяє залученню працівників до процесу управління та стимулює їхню мотивацію та залученість до роботи.

Знаннєво орієнтована модель розвитку персоналу передбачає акцент на розширенні можливостей «ключових» співробітників у напрямі їхнього особистісного та професійного росту з метою накопичення знань та інтелекту. Це сприяє підвищенню статусу підприємства та його ринковому іміджу. Посилення фокусу на розвиток знань та компетенцій працівників допомагає вдосконалити процеси виробництва та послуг, що в свою чергу призводить до підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства. Такий підхід сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де інновації та постійне вдосконалення стають ключовими елементами організаційної культури [4].

Наявність системи розвитку персоналу в організації має наступні переваги:

* підвищення відданості співробітників. Співробітники, які отримують можливість професійного зростання та розвитку, частіше відчувають прив'язаність до цілей компанії;
* посилення знань та навичок персоналу. Система розвитку персоналу дозволяє працівникам постійно покращувати свої професійні навички та знання, що сприяє підвищенню ефективності їхньої роботи;
* максимальне використання потенціалу працівників. Ця система допомагає виявити та реалізувати потенціал кожного працівника, що призводить до покращення результатів роботи та підвищення продуктивності;
* сприяння впровадженню інновацій. Компанії з розвиненою системою розвитку персоналу легше адаптуються до змін та інновацій, оскільки їхні працівники готові приймати нові ідеї та методи роботи;
* створення резерву в управлінні. Ця система допомагає ідентифікувати та підготувати наступне покоління лідерів та керівників компанії, забезпечуючи стабільність та надійність управління.

В такому контексті, розвиток персоналу стає ключовим фактором успіху підприємства, адже здатність компанії навчатися швидше за конкурентів стає важливою конкурентною перевагою. В бізнесі знання постійно оновлюються, і компанії, які зосереджуються на стратегічних напрямах розвитку персоналу, мають можливість швидше адаптуватися до змін у своєму секторі і ринкових умовах. Такий підхід дозволяє зберегти перевагу і забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах світу, що швидко змінюється.

Серед сучасних управлінських ідей виокремлюються чотири основні групи концепцій або теорій:

1) Патерналізму, яка активно застосовувалася в управлінні підприємствами та організаціями протягом кінця 1940-х і до середини 1970-х років, відображає відносини між керівниками та підлеглими на зразок відносин між батьком і дітьми в патріархальній сім'ї. Основні риси цієї концепції включають піклування керівників про підлеглих, обіцянки довічної зайнятості та забезпечення у старості в обмін на відданість та слухняність. Ця модель управління сприймала працівників як «дітей», які повинні підкорятися авторитету і взаємодіяти з керівництвом на умовах підлеглості.

2) Класичні теорії управління персоналом, які виникли 1880 – 1930 роки, зосереджувалися на дослідженні способів керування працівниками і виробничими процесами. Основні ідеї цих теорій полягали в тому, що працівники можуть керувати своєю працею, якщо їм надається відповідна заробітна плата, а керівництво виявляє справедливість. Однак вони підкреслювали, що більшість працівників не мають інтенсивного інтересу до своєї роботи і не мають здібності до самостійності та творчості. Отже, для керівництва було важливо забезпечити суворий контроль над працівниками, розкласти завдання на прості операції, розробити прості процедури праці і впровадити їх у практику.

3) Концепції людських відносин, які з'явилися приблизно у 1920-1930 роках, покладали наголос на важливість міжособистісних відносин у колективі та взаємодії між людьми в організації. Організація розглядалася як специфічна форма людської спільноти, де відносини «людина-людина» і «людина-група» були визнані як ключові. Вони формувалися на основі взаєморозуміння, індивідуального сприйняття спільних інтересів та взаємопідтримки. Основним механізмом регулювання внутрішньоорганізаційних відносин слугували прийняті в групі норми поведінки, які відображали загальні цінності та вірування співробітників.

4) Концепція людських ресурсів, що розвинулася у середині 20 століття, поклала акцент на важливість людського капіталу для організації. Вона базується на усвідомленні економічної доцільності вкладень у залучення та розвиток робочої сили. У цій концепції люди розглядаються як найбільш цінний ресурс організації, що може приносити значні вигоди у разі правильного управління. Організації, які вирішують інвестувати у свій персонал, розглядають його як стратегічний актив, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності [3].

Теорія розроблена професором В. Оучі з Каліфорнійського університету в 80-х роках ХХ століття, відображає важливі зміни в управлінських підходах. Згідно з цією теорією, ефективне управління персоналом досягається, коли керівництво організації сприймає його як велику сім'ю.

У рамках теорії В. Оучі, менеджери вважають важливим формування у працівників почуття приналежності до загальних справ та завдань колективу. Вони прагнуть підтримувати ентузіазм та ініціативу, залучати співробітників до прийняття рішень та розподілу відповідальності. Ця теорія також підкреслює, що частий контроль є недоцільним, а задоволення всіх потреб людини в організації є необхідною умовою успішного управління [8].

Концепція людського розвитку, розроблена Програмою розвитку ООН (ПРООН), спрямована на підтримку людського розвитку у всесвітньому масштабі. Методологія розрахунку Індексу людського розвитку (ІЛР) ПРООН ґрунтується на мінімальному наборі показників, які дозволяють зібрати достовірні порівняльні дані в усіх країнах світу. Кожен з цих показників кількісно виражає один з ключових напрямів людського розвитку. Важливо відзначити, що ключові виміри людського розвитку залишаються незмінними, хоча сам ІЛР періодично переглядається та вдосконалюється.

Ці виміри разом допомагають краще зрозуміти, які можливості доступні людям у різних країнах для їхнього розвитку та покращення життя. Виміри індексу відображають основні аспекти людського розвитку:

- довге й здорове життя – це вимір відображається через показник очікуваної тривалості життя, який вказує на середню тривалість життя людини в конкретній країні;

- набуття, розширення й оновлення знань – це вимір відображається через показники, такі як середня тривалість навчання та інші освітні показники. Він показує, наскільки освіченим індивід стає в країні, що впливає на його можливості та розвиток;

- мати доступ до засобів існування, що забезпечують гідний рівень життя. Дохід на душу населення та інші показники матеріального благополуччя. Наскільки люди мають доступ до необхідних ресурсів та послуг для забезпечення гідного рівня життя [8].

Поліпшення показників у сфері людського розвитку, таких як тривалість часу навчання, свідчить про зростання якості освіти та доступу до неї в Україні. Це може вказувати на те, що уряд та громадські організації приділяють увагу покращенню системи освіти та забезпеченню доступу до неї для всіх шарів суспільства. Такі позитивні зміни сприяють розвитку людського капіталу країни і можуть мати додатковий позитивний вплив на інші сфери суспільного життя, такі як економіка та соціальний розвиток.

Технократичний підхід до управління персоналом зазвичай зосереджується на застосуванні технологій, систем і методів, що спрямовані на оптимізацію процесів та підвищення.

Такий підхід характеризує технократичну модель управління персона-

лом, де вирішення кадрових питань відбувається переважно з урахуванням потреб технологічних і виробничих процесів. Важливість цього підходу полягає у максимальній ефективності використання робочої сили та ресурсів, що сприяє оптимізації виробництва і забезпечує його безперебійність. Однак, в такій моделі існує ризик знеособлення працівників і зниження їхньої мотивації та відчуття причетності до організації [8].

Гуманістичний підхід у управлінні персоналом покладає основний акцент на людські аспекти та потреби працівників. Ця модель ставить перед собою завдання створити такі умови та відносини на робочому місці, які б сприяли збереженню і підвищенню мотивації та задоволення працівників від своєї діяльності. Вона визнає важливість емоційного та психологічного стану працівників для досягнення успіху організації. Гуманістичний підхід сприяє формуванню сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримці командного духу та співробітництва, а також створенню умов для розвитку особистості кожного працівника [8].

Концепція філософії управління людськими ресурсами представляє собою комплексний підхід до організації та управління персоналом, який поєднує в собі різноманітні теоретичні підходи та практичні методи. Кожна з цих концепцій, будучи спрямованою на вирішення конкретних завдань управління персоналом, має свої переваги і обмеження. Для досягнення більшої ефективності управління персоналом, менеджерам важливо враховувати різноманітні аспекти реальних проблем та використовувати ті аспекти кожної концепції, які найбільш відповідають потребам їх організації. Такий підхід дозволяє забезпечити більш ефективне використання людських ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3 Методичні підходи до управління ефективним розвитком персоналу

Інвестиції у людський капітал є ключовим елементом успішного функціонування будь-якої компанії. Однак, багато українських підприємств можуть бути обмежені в розробці довгострокової стратегії розвитку персоналу. Так, можна виділити чотири типи компаній в залежності від їх підходу до розвитку людських ресурсів, що відображають різні етапи еволюції управління персоналом:

- компанії, які не приділяють достатньо уваги комплексному підходу до навчання та розвитку персоналу, зазвичай обмежуються проведенням окремих заходів або реакцією на раптові потреби. Такий підхід часто призводить до того, що ці потреби задовольняються за допомогою тренінгових або консультаційних компаній. Однак розвиток персоналу в таких умовах відбувається без визначеної стратегії і є випадковим;

- компанії, де діє функція розвитку персоналу, систематично впроваджуються заходи з навчання персоналу різних рівнів. Політика розвитку персоналу узгоджена зі стратегією компанії, що дозволяє забезпечити відповідність між потребами організації та розвитком її кадрів;

- компанії, де заснований відділ розвитку персоналу та діє системний підхід до формування компетенцій, стратегія розвитку людських ресурсів є важливою складовою стратегії компанії;

- компанії, де є навчальний центр, де зберігаються та накопичуються знання компанії, організація перетворюється на установу, що постійно навчається. Корпоративна стратегія розробляється відповідно до принципів розвитку людських ресурсів [8].

Під час започаткування або удосконалення процесу розвитку персоналу в організації використовуються технології управління розвитком персоналу:

1. Чітко сформулювати стратегічні цілі організації та передати їх усім підрозділам, забезпечуючи розуміння завдань для кожного виконавця.
2. Транслювати ці цілі на всі рівні підприємства, щоб кожен виконавець зрозумів їх і відчував свою роль у досягненні цих цілей.
3. Визначити конкретні завдання для працівників на всіх рівнях, які відповідають стратегічним цілям організації.
4. Змоделювати та розвинути компетенції, необхідні для виконання цих завдань, враховуючи поточні та майбутні потреби компанії.
5. Оцінити реальний рівень компетенцій працівників, щоб з'ясувати їхні сильні та слабкі сторони та виявити прогалини.
6. Розробити стратегію для подолання «розриву» між бажаними та наявними компетенціями, спрямовану на розвиток персоналу та підвищення їхньої ефективності.

Технологія стратегічного управління компетенціями інтегрує різноманітні підходи та методи управління, такі як управління за цілями, управління знаннями, управління проектами та управління культурою. Ця інтеграція дозволяє ефективно спрямовувати зусилля на досягнення стратегічних цілей компанії через розвиток та оптимізацію компетенцій персоналу. Такий підхід допомагає організаціям підтримувати конкурентоспроможність та адаптуватися до змін на ринку шляхом максимізації використання знань, навичок та потенціалу свого персоналу.

Аналіз української практики показує, що більшість підприємств віддають перевагу короткостроковим стратегіям розвитку персоналу, які не потребують значних інвестицій і спрямовані на задоволення поточних потреб організації в кадрах. Це в значній мірі пояснюється тим, що переважна більшість підприємств не реалізує стратегічного управління. Проте такий підхід обмежує можливості подальшого розвитку та існування організації в умовах постійних змін на ринку та конкурентної боротьби.

Для стратегічно орієнтованих організацій пріоритетами стратегічного розвитку людських ресурсів організації є [7]:

- створення стратегій для навчання на рівні окремих працівників, груп та всієї організації;

- створення організації, яка активно здобуває нові знання та вдосконалюється;

- акумуляція інтелектуальних ресурсів у складі організації;

- підвищення кваліфікації керівного персоналу;

- створення атмосфери емоційної взаємодії;

- стимулювання росту стратегічного мислення.

План розвитку людських ресурсів стає невід'ємною частиною загальної стратегії організації, особливо коли головною метою є досягнення переваги і зайняття провідної позиції на ринку.

Для втілення стратегії розвитку людських ресурсів у компанії необхідно застосувати процесний підхід. Це означає, що розвиток персоналу розглядається як бізнес-процес, який складається з послідовних кроків, що починаються з виділення необхідних ресурсів і завершуються досягненням конкретного результату. Структура такого бізнес-процесу представлена на діаграмі, що наведена на рисунку 2 [7].



Рис. 2 Бізнес-процес розвитку людських ресурсів організації

Джерело: [7]

Складовими бізнес-процесу розвитку людських ресурсів є його різноманітні види, форми, методи та конкретні інструменти. Наприклад, серед основних методів навчання, що широко застосовуються в сучасних компаніях, можна виділити наступне: здобуття знань через вирішення практичних завдань на власному робочому місці, участь у проектах, виконання нових обов'язків; навчання під керівництвом більш досвідчених колег, таке як наставництво, коучинг, менторинг; навчання в учбових аудиторіях, такі як лекції, семінари, тренінги та інші форми [5].

Ефективність цих методів відрізняється. У першому випадку вона складає 70 %, у другому – 20 %, а в третьому - лише 10 %. Проте витрати на ці методи навчання мають протилежну тенденцію: на аудиторні заняття вони найвищі, у той час як навчання на робочому місці виявляється найбільш економічним.

Часто зустрічаються проблеми в організації процесу розвитку персоналу, такі як непослідовне планування тренінгів, несвоєчасний зворотний зв'язок після навчання та неспівпадіння навчальних заходів зі стратегією організаційного розвитку, для подолання цих проблем доцільно впровадити процедуру подання заявок на навчання. У цих заявках повинно бути відображено бізнес-необхідність навчання в даний момент, практичне значення навчання для виконання поточних обов'язків та необхідні компетенції, які потрібно отримати співробітнику [5].

Також, важливо впровадити поетапну систему оцінки результативності навчання. По завершенню кожного тренінгу або семінару співробітник має заповнити оціночну анкету щодо ефективності, а після трьох місяців провести повторний аналіз: які знання та навички він постійно використовує у своїй роботі, які лише час від часу, наскільки корисним було навчання для підвищення результативності його роботи.

Одним із методів оцінки результативності інвестування у людський капітал є розроблена Д. Кіркріком наприкінці 50-х років ХХ століття модель визначення ефективності навчання персоналу підприємства. Ця модель ґрунтується на оцінці та порівнянні знань, навичок та поведінки працівників перед, під час та після навчання, а також через певний проміжок часу для засвоєння вивченого матеріалу. Модель містить чотири послідовні рівні оцінки ефективності навчання персоналу:

1. Реакція – визначення ступеня задоволеності слухачів процесом навчання, яке включає встановлення за допомогою анкетного опитування важливості цілей навчання для особистісного та професійного зростання працівника, оцінку ступеня інтенсивності та насиченості занять практичними вправами, визначення рівня доступності та простоти викладення матеріалу.

2. Засвоєння – визначення за допомогою тестових та ситуаційних завдань зміни знань та вмінь працівників, які відбулися в результаті навчання. Очікувана зміна визначається шляхом співвідношення відповідей, які працівники дали на поставлені запитання до та після навчання.

3. Поведінка – визначення зміни професійної поведінки працівника, яка відбулася в результаті професійного навчання. Оцінка зміни поведінки працівника здійснюється шляхом безпосереднього спостереження за його діями на робочому місці у процесі праці до та після навчання із подальшим порівнянням отриманої кількості вірних виробничих дій та прийомів праці.

4. Результат – визначення економічного результату, який отримало підприємство в результаті навчання працівників у вигляді підвищення рівня продуктивності їх праці та покращення якості роботи [7].

Один із визначальних методів розвитку персоналу полягає у використанні управління, що ґрунтується на компетенціях. Компетентнісний підхід до розвитку персоналу може бути реалізований через програму TIP (Talent Identification Process – Процес ідентифікації талантів) [5].

Система лідерських компетенцій компанії містить:

- базові компетенції, тобто, аналітичні здібності, орієнтованість на клієнта, демонстрація цінностей компанії, орієнтація на результат, міжособистісна ефективність;

- компетенції росту, а саме, комунікація, розвиток людей, функціональна майстерність, знання бізнесу, організаційний вплив, командне лідерство;

- стратегічні компетенції – компетенція бачення і стратегії, лідерство під час змін, заохочування творчості й інновацій.

Одночасно з цим встановлюється набір функціональних компетенцій, які більш детально розкривають суть компетенції «Функціональна майстерність», особливо в таких сферах, як продажі, управління персоналом, логістика, фінанси.

У індивідуальному навчанні акцентується на розвитку функціональних, або так званих «hard skills» - професійних знань і вмінь, необхідних для виконання конкретних завдань. У корпоративному навчальному процесі, зазвичай, більший акцент робиться на розвиток «soft skills»: лідерських якостей, саморозвитку, комунікаційних навичок і тощо.

Нова концепція організаційного навчання повинна спиратися на творчий підхід, експерименти, різноманітність і підтримку нетрадиційних ідей та новаторських концепцій. Здійснення проривів можливе лише за умови виходу за рамки традиційних галузевих меж, корпоративних стандартів і звичних моделей ведення бізнесу. Нові навички працівників і організації загалом формуються шляхом спільної діяльності, що поєднує операційні, інноваційні та адаптаційні стратегії.

Організаційне навчання має відповідати трьом стратегічним підходам. Згідно з першим, організація зосереджена на одноконтурному навчанні, яке передбачає працю над компетенціями працівників для відповідності нормам і стандартам виконання, прийнятим у компанії. Цей підхід дозволяє організації зберігати досягнуті конкурентні переваги протягом певного часу [9].

Другий підхід до навчання передбачає перегляд норм і стандартів виконання, враховуючи нові сигнали зовнішнього середовища, зокрема, зміни в запитах споживачів стосовно продукції або послуг компанії. Цей підхід відомий як двоконтурне навчання.

Щодо третього підходу, він базується не на пристосуванні до середовища або реагуванні на його сигнали та виклики, а на впливі компанії на це середовище з метою його інноваційної трансформації. Цей підхід передбачає дійсно креативний підхід і відомий як дейтеронавчання [9].

Отже, третій стратегічний підхід до навчання полягає у розвитку творчого мислення, підготовці персоналу до здійснення інновацій та розробці нових стратегічних рішень. Організація, яка активно навчається, повинна гнучко поєднувати ці стратегічні підходи відповідно до своїх потреб та особливостей різних груп співробітникі.

Необхідно здійснювати різноманітну сегментацію працівників відповідно до їхніх унікальних здібностей, потреб та індивідуальних методів навчання для ефективного здійснення бізнес-процесу розвитку персоналу. Деякі організації використовують матрицю ефективності та потенціалу працівників, щоб індивідуалізувати стратегію розвитку персоналу. Ефективність стратегічного розвитку людських ресурсів можна оцінити за допомогою наступних показників [9]:

- збільшення обсягів виробництва чи наданих послуг унаслідок задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах;

- ефективність інвестування в людські ресурси з позицій реалізації стратегічних цілей компанії;

- збільшення обсягів прибутку за рахунок розвитку персоналу;

- рівень продуктивності праці та доданої вартості на одного працівника;

- зниження рівня плинності кадрів у результаті професійного навчання персоналу;

- якість виробленої продукції або наданих послуг;

- ефект від упровадження винаходів і раціоналізаторських пропозицій

працівників, які пройшли підготовку за навчальною програмою;

- рівень конкурентоспроможності працівника в компанії (професійна мобільність, здатність засвоювати нові знання, уміння і практичні навички);

- відповідність розвинених компетенцій працівника стратегії управління

організації;

- рівень розвитку трудової кар’єри працівника, його просування;

- рівень задоволеності працівника опанованою у процесі навчання професією;

- рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу компетентністю працівника.

Необхідною умовою успішної діяльності будь-якої організації є ефективна робота персоналу. Системи управління персоналом є складовими усіх систем менеджменту. Досягнення цілей будь-якої компанії залежить від основних чинників: обраної стратегії, організаційної структури і від того, яким чином ця структура функціонує – все це має бути об'єднане в найбільш ефективному підході до управління інтегрованими структурами [9].

Висновки за першим розділом

1. Визначили, що розвиток персоналу – це безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення їх гармонійного розвитку і підвищення ефективності діяльності організації в цілому в коротко- та довгостроковій перспективі. Зазвичай розвиток персоналу створює можливість працівникам для засвоєння нових знань та навичок для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їх мотивацію у роботі, прихильність до організації і зацікавленість у її справі.

2. Проаналізували концепції управління персоналом – управління людськими ресурсами розвивалось разом з різними школами управління. Управлінські ідеї поділяють на чотири групи концепцій (теорій): концепція патерналізму, класичні теорії управління персоналом, концепції людських відносин, концепції людських ресурсів.

3. Визначили, що управління ефективністю – це програма підвищення ефективності, мотивації та стимулювання розвитку співробітників організації, система управління досягненнями, постійно діюча схема планування та оцінки діяльності працівників. Характерною рисою сучасного методичного підходу до УЛР є створення організації, що навчається, кожен з працівників якої має чіткі установки, мотивацію до навчання впродовж життя, постійного зростання професіоналізму, набуття нових компетенцій.

4. Досліджуючи теоретичні аспекти щодо розвитку персоналом, з’ясували то, що єдиного поняття не існує.

Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, що необхідні для ефективного виконання завдань у сфері розвитку персоналу, а також оптимального задоволення запитів працівників, пов’язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар’єрою. Вона повинна відповідати потребам працівників в отриманні та підвищенні професійної підготовки протягом усієї їхньої трудової діяльності на всіх рівнях кваліфікації і відповідальності [8].

Універсальних рішень на всі випадки життя нема в жодному із методологічних підходів. У всьому світі взагалі і в Україні, зокрема, характерне одночасне співіснування багатьох різних типів ділової етики поведінки і, відповідно, корпоративних культур різних організацій. В результаті у всьому світі в будь-якій організації використовується те чи інше співіснування базових елементів управління персоналом, що відображає специфіку формування кожної конкретної корпоративної культури [4].

1. ПРАКТИЧНА ЧАСТИНА

Завдання 1

Служба управління персоналом підприємства включає кілька функціональних підсистем. Середньооблікова чисельність працівників – 3200 чол. Корисний фонд робочого часу одного працівника – 1830 годин у рік. Коефіцієнт додаткових витрат часу, не врахованих у планової трудомісткості, – 1,15. Річна трудомісткість функцій для кожної підсистеми служби керування персоналом, складає:

1. Наймання, відбору й обліку персоналу – 10405 чол.-год.;

2. Розвитку персоналу – 7120 чол.-год.;

3. Планування й маркетингу персоналу – 12500 чол.-год.;

4. Розробки коштів стимулювання праці й мотивації – 9110 чол.-год.;

5. Трудових відносин – 4107 чол.-год.;

6. Умов праці – 5110 чол.-год.;

7. Соціальної інфраструктури – 10270 чол.-год.;

8. Юридичних послуг – 1060 чол.-год.

Розрахувати планову чисельність працівників служби персоналу та чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом.

Розрахунок:

1. Планова чисельність підприємства:

Чпл = 𝛴 річної трудомісткості функцій ∙ Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чпл = 𝛴(10405+7120+12500+9110+4107+5110+10270+1060)·1,15 =37,5≈38 чол.

1830

2. Чисельність персоналу кожної підсистеми служби управління персоналом:

Для підсистеми 1- наймання, відбору й обліку персоналу:

Чн.в.о.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 1∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чн.в.о = 10405·1,15 = 6,5 ≈ 7 чол.

1830

Для підсистеми 2 – розвитку персоналу:

Чр.п.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 2∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чр.п. = 7120·1,15 = 4,5 ≈ 5 чол.

1830

Для підсистеми 3 – планування й маркетингу персоналу:

Чч.м.п.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 3∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чч.м.п. = 12500·1,15 = 7,8 ≈ 8 чол.

1830

Для підсистеми 4 – розробки коштів стимулювання праці й мотивації:

Чр.к.с.п.м.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 4∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чр.к.с.п.м. = 9110·1,15 = 5,7 ≈ 6 чол.

1830

Для підсистеми 5 – трудових відносин:

Чтр.в.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 5∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чтр.в. = 4107·1,15 = 2,6 ≈ 3 чол.

1830

Для підсистеми 6 – умов праці:

Чум.п.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 6∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чум.п. = 5110·1,15 = 3,2 ≈ 3 чол.

1830

Для підсистеми 7 – соціальної інфраструктури:

Чс.і.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 7∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чс.і. = 10270·1,15 = 6,5 ≈ 7 чол.

1830

Для підсистеми 8 – юридичних послуг:

Чюр.п.=Річна трудомісткість функцій для підсистеми 8∙Коеф.додаткових витрат часу

Корисний ФРЧ на 1 працівника

Чюр.п. = 1060·1,15 = 0,66 ≈ 1 чол.

1830

Завдання 2

У звітному році обсяг випуску продукції становив 840000 грн., а середньоспискова чисельність персоналу – 140 чол. У плановому році обсяг продукції передбачається збільшити на 5%, продуктивність праці одного працівника теж збільшиться на 8%. Визначити, як зміниться облікова чисельність працюючих.

Розрахунок:

1. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у звітному році:

ППзв = обсяг випуску продукції

середньоспискова чисельність персоналу

ППзв = 840000 = 6000 грн/чол

140

2. Визначаємо продуктивність праці на одного працівника у плановому році:

ППпл = продуктивність праці на одного працівника у звітному році∙1,08 ППпл = 6000 · 1,08 = 6480 грн/чол

3. Визначаємо обсяг продукції у плановому році:

ОПпл = обсяг випуску продукції ∙ 1,05

ОПпл = 840000 · 1,05 = 882000 грн

4. Облікова чисельність у плановому році:

Чо = обсяг продукції у плановому році

продуктивність праці на одного працівника у плановому році

Чо = 882000 = 136,1 ≈ 136 чол.

6480

Завдання 3

У базовому році підприємство виробило продукції на 2400 тис. грн. Чисельність персоналу становило 240 чол. У планованому році план виробництва продукції збільшився на 5%. Чисельність персоналу скоротилася на 10 чол. Визначити ріст продуктивності праці в плановому році.

Розрахунок:

1. Визначаємо рівень продуктивності праці в базовому році:

Обсяг продукції 2400000

Чисельність персоналу  = 240 = 10000 грн/чол.

2. Визначаємо плановий об’єм виробництва:

Обсяг продукції ∙ 1,05 = 2400 · 1,05 = 2520 тис.грн

3. Визначаємо чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці:

Плановий об’єм виробництва 2520000

Рівень продуктивності праці в базовому році = 10000 = 252 чол.

4. Визначаємо приріст продуктивності праці:

Кількість персоналу, що скоротилася / (Чисельність персоналу при збереженні базової продуктивності праці − Кількість персоналу,що скоротилася) ∙100 % = 10 / (252-10) · 100 = 4,13 %

Завдання 4

Розрахувати суму заробітної плати начальнику цеху, якщо коефіцієнт співвідношення його посадового окладу до мінімальної заробітної плати – 1,5; розмір премії за виконання виробничої програми за всіма показниками – 10 %, надбавка за професійну майстерність 5 %. Місячний оклад – 15000 грн.

Розрахунок розміру заробітної плати начальника:

ЗП = (Місячний оклад∙коефіцієнт співвідношення посадового окладу) ∙ · (1+розмір премії + надбавка за професійну майстерність)

ЗП = (15000 · 1,5) · ( 1+ 0,1 + 0,05) = 25875 грн

Завдання 5

Населення міста налічує 495 тис осіб, з яких 71 % знаходяться у віці 15-70 років. Розрахуйте рівень економічної активності населення міста і рівень безробіття, якщо зі 116,7 тис. незайнятих осіб цієї вікової категорії дослідженням домогосподарств виявлено 21,2 тис. безробітних.

Розрухунок:

1. Чисельність економічно активного населення:

Чакт = Населення міста ∙ % знаходяться у віці 15−70 років − незайняті особи + кількість безробітних

Чакт = 495 · 0,71 – 116,7 + 21,2 = 255,95 тис.чол.

2. Рівень економічної активності

Рек.акт. = Чисельність економічно активного населення  ·100 %

Населення міста.∙ % знаходяться у віці 15−70 років

Рек.акт. = 255,95 ·100 %= 72,83 %

495 · 0,71

3. Рівень безробіття:

Рб = Кількість безробітних ·100%

Чисельність економічно активного населення

Рб = 21,2 · 100 = 8,28 %

255,95

Завдання 6

На кінець звітного періоду чисельність безробітних в районі за тривалістю безробіття розподілялась таким чином:

1. 2 місяці без роботи – 2110 осіб,

2. 3 місяці без роботи – 1760 осіб,

3. 6 місяців без роботи – 2420 осіб,

4. 8 місяців без роботи – 1470 осіб.

Розрахуйте середню тривалість безробіття в районі.

Розрахунок середньої тривалісті безробіття в районі:

Бсер = 𝛴 кількість місяців 𝑛 ∙ кількість безробітних осіб 𝑛

𝛴 кількість безробітних осіб

Бсер = (2 · 2110 + 3 · 1760 + 6 · 2420 + 8 · 1470)  = 4,61 міс.

(2110 + 1760 + 2420 + 1470)

Завдання 7

Протягом року номінальна заробітна плата підвищилась на 10 %. Ставка прибуткового податку на заробітну плату знизилась на 3 %, а зростання цін на споживчі товари становило 8,7 %. Визначити індекс зростання номінальної заробітної плати, зміну реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку та за рахунок зростання цін на товари.

Розрахунок:

1. Визначаємо індекс зростання номінальної заробітної плати:

100 + % підвищення ЗП 100 + 10

100 = 100 = 1,1 %

2. Визначаємо зростання реальної заробітної плати за рахунок зниження прибуткового податку:

Індекс зростання номінальної ЗП 1,1

(100 − Ставка прибуткового податку) =  (100 − 3) = 0,00113

3. Визначаємо зниження реальної заробітної плати за рахунок зростання цін на товари:

Зростання реальної ЗП 10

% зростання цін на споживчі товари = 8,7 = 1,15

ВИСНОВКИ

1. Еволюційний шлях до розвитку персоналу розділяють на п’ять етапів: використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами, управління людиною, ефективність менеджменту персоналу.

2. Інвестиції в людський капітал бувають різних видів: витрати на освіту, включаючи загальну та спеціальну, формальну та неформальну освіту, підготовку за місцем роботи і т. ін., витрати на охорону здоров’я мають також велике значення, витрати на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування та поліпшення життєвих умов, витрати на мобільність, завдяки яким працівники мігрують з місць відносно низької продуктивності праці в місця з відносно високою продуктивністю, збільшуючи тим самим результати використання свого людського капіталу. До інвестицій відносять також витрати на пошук економічно значимої інформації, виховання дітей (вкладення в майбутній людський капітал).

3. Одним з найбільш поширених методів якісної оцінки ефективності інвестування у людський капітал є модель визначення ефективності навчання працівників підприємства, яка полягає в оцінці та співставленні знань, навичок та поведінки працівників до навчання, під час навчання, відразу після здійснення процесу навчання та через певний проміжок часу, необхідний для засвоєння викладеного матеріалу, яка має чотири послідовні рівня оцінки ефективності навчання працівників: реакція, засвоєння, поведінка, результат.

4. Управління результативністю і управління компетенціями підтримують процес безперервного розвитку людського потенціалу в організації. Ці підходи зосереджені на максимальному розвитку співробітників і визначають способи оптимального докладання їх потенціалу для досягнення цілей організації. Управління результативністю і управління компетенціями спрямовані на розвиток здібностей, потрібних для виконання роботи.

5. У практичній частині розрахований ряд задач, які спрямовані на отримання практичних навичок визначення чисельності персоналу, єфектичності персоналу та управління персоналом підприємства.

6. Зміст діяльності з управління персоналом істотно детермінований задачами, які розв'язуються організацією на різних стадіях її розвитку. Розвиток працівників підприємства запропоновано розглядати, як процес збільшення інтелектуального, творчого, культурного потенціалу та підвищення освітнього рівня працівника, на основі вдосконалення його розумових і фізичних здібностей, професійних якостей, талантів, виховання високих моральних якостей тощо, який спрямовано на формування людини як особистості та найвищої цінності підприємства.

Під управлінням розвитком персоналу підприємства пропонується розглядати сукупність таких комплексних управлінських дій підприємства, які послідовно спрямовані на отримання працівниками необхідної компетенції, вмінь, і мотивації з урахуванням їх особистих здібностей, для обґрунтованої реалізації стратегічного розвитку підприємства. досягнення завдань виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Т. І. Балановська,   
М. В. Михайліченко, А. В. Троян. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2020. 466 с.

2. Жук О. Управління людськими ресурсами : навч. посібник О. Жук. Львів : Видавець ФОП Марченко Т. В., 2021. 338 с.

3. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 468 с.

4. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. − Одеса : Атлант, 2013. 427 с.

5. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник. Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

6. Цимбалюк С.О., Білик О.М. Оцінювання персоналу : Навч. посіб.   
С. О. Цимбалюк, О. М. Білик. – Київ : КНЕУ, 2021. 311 с.

7. Управління персоналом : підручник О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь,   
А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

8. Макогон О. Посібник з управління персоналом. О. Макогон. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 164 с.

9. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О. П., Коцур   
А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов   
Д. Г. за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2022. 280 с.

10. Гуцуляк Н. П. застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного 2019. №2 (40). С. 29-38.