Міністерство освіти і науки України

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Вдовенка Андрія Миколайовича

Удосконалення системи управління та розвитку персоналу в організації

073 Менеджмент організації та адміністрування

Автореферат на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

Івано-Франківськ – 2022

Дипломна робота виконана в Прикарпатському національному університеті імені Василя Стефаника

Науковий керівник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім’я, по батькові, місце роботи, посада)

Рецензенти:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім’я, по батькові, місце роботи, посада)

Захист відбудеться «\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ р.

Дипломну роботу надано до захисту «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_ р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(підпис) (ім’я та прізвище)

**Зміст**

Вступ…………………………………………………………3

Розділ 1 Теоретичні аспекти управління персоналом ………….5

* 1. Сутність завдання та цілі управління персоналом …………5
  2. Основні показники системи управління персоналом……..18
  3. Принципи управління персоналом ……………………28
  4. Функції та завдання управління персоналом…………37

Висновки до розділу 1

Розділ 2 Характеристика ТОВ Надія та розвиток персоналу організації…..49

2.1 Загальна характеристика ТОВ Надія і організаційна структура організації...49

2.2 Розвиток персоналу в ТОВ Надія його значення в конкурентноспроможності організації ………………………………………………………………….. 57

2.3 Форми професійного навчання в організації………………………59

Висновки до розділу 2

Розділ 3 Вдосконалення розвитку персоналу організації в ТОВ Надія….64

3.1 Система безперервного навчання персоналу підприємства в ТОВ Надія….64

3.2 Проблеми і напрямки вдосконалення навчання і розвитку персоналу в ТОВ Надія………………………………………………………………………….75

Висновки до розділу 3

Висновки……………………………………………..81

Список використаної літератури……………………………..83

**Актуальність теми** у сучасних умовах висококваліфіковані кадри розглядаються як важлива конкурентна перевага, яку можна використовувати протягом тривалого часу і яке не можуть оперативно "скопіювати" інші компанії. Фірма здатна підвищити свою ефективність, якщо працівники розуміють її місію, цілі розвитку і стратегію. Це пояснюється тим, що підвищується причетність персоналу до реалізації завдань компанії і росте мотивація, а окремі співробітники прикладають зусилля до досягнення одних і тих же цілей. Систематичне навчання працівників дозволяє найповніше розкрити їх можливості. В даний час фірми прагнуть здійснювати не просто традиційну підготовку та перепідготовку співробітників, а їх навчання і розвиток, що відповідають потребам бізнесу.

Професійна підготовка кадрів – систематичний процес формування у працівників підприємства теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для виконання трудової діяльності. Професійне навчання персоналу в умовах ринку має бути безперервним і здійснюватися протягом усього трудового життя. Зростаюча важливість безперервного навчання персоналу компанії визначається такими факторами: • Впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, розширення можливостей спілкування. Це створює умови для скасування або зміни певних робіт. У цьому відношенні необхідна кваліфікація не гарантується базовою освітою. • Високий рівень конкуренції між країнами. Країни з сучасними системами безперервної освіти є лідерами в цьому змаганні. Вони мають можливість впоратися з будь-яким «викликом», підвищивши продуктивність праці в найкоротші терміни. • Зміни у всіх сферах життя.

Постійні та швидкі зміни в техніці та інформатиці вимагають постійного навчання персоналу.

• Компанії ефективніше та економніше збільшувати прибуток від наявних працівників на основі постійного навчання, ніж залучати нових працівників. Таким чином, починаючи з 1970-х років, більшість менеджерів американських компаній почали розглядати витрати на навчання як вигідне капіталовкладення, а відділ розвитку людських ресурсів і внутрішній навчальний центр – як відділи, залучені до отримання прибутку. У спрощеному варіанті учасниками навчального процесу є:

• Корпоративне вище керівництво.

• Середній менеджмент.

• Менеджери нижчого рівня.

• Постійні працівники компаній. Слід зазначити, що топ-менеджмент не може безпосередньо відповідати за розвиток людських ресурсів – його робота полягає у визначенні стратегічного напрямку. Оскільки менеджери середньої ланки працюють лише безпосередньо з лінійними керівниками, вони не знають реальної ситуації з кваліфікацією кадрів на місцях. Вони не мають повного уявлення про невідповідність, яка існує між фактичною та необхідною кваліфікацією. Тому безпосередню відповідальність за процес навчання працівників несуть лише лінійні керівники. По-перше, вони все знають про роботу своїх підлеглих, по-друге, можуть реально оцінити власні кваліфікацію та здібності. Персоналом керують безпосередні керівники. Тому він також відповідає за навчання співробітників. Роль кадрових підрозділів у навчальному процесі, як і в інших сферах кадрової роботи, визначається високим рівнем знань, досвіду та інформації, якими володіють працівники цих підрозділів.

Професійна підготовка персоналу підприємства включає: 1. Початкова професійна підготовка працівників (здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали професії чи спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної праці на підприємстві). 2. Перепідготовка (професійно-технічна або вища освіта з метою оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або спеціалістами, які отримали первинну підготовку в технічних або вищих навчальних закладах.). Тому в ході науково-технічного і соціального прогресу в ряді випадків виникає необхідність зміни базової освіти, яку отримують фахівці. Відповідні навчальні заклади проводять перепідготовку керівників і спеціалістів з метою оволодіння новими спеціалізаціями. 3. Підвищення кваліфікації (навчання, спрямоване на розвиток і вдосконалення знань, умінь і навичок з конкретних видів спеціальної діяльності шляхом постійних змін у змісті праці, удосконалення техніки, технології, організації виробництва та переміщення). з перервою до 3 тижнів або частковою перервою до 6 місяців. Рекомендований розмір дослідницької групи – до 3 чоловіків. Навчальні плани та короткострокові програми навчання розробляються компаніями або навчальними закладами, які організовують цей вид навчання керівників і спеціалістів. Групове навчання закінчується здачею іспиту або виконанням курсової роботи.

**Огляд літератури з теми дослідження .** Дослідженнюпитання з розвитку та навчання персоналу займається велика кількість вітчизняних так і зарубіжних вчених таких як К.Б Козак, О.В Крушельницька , Назарова Г.В, Яременко О.Ф, Андерсон Г , Бек У, Беккер М , Бертчел Дж. В своїх роботах вони звертали увагу на важливості розвитку персоналу організації а також на безперервності даного процесу

**Методологія дослідження** індукції та дедукції, аналізу та синтезу, системний, групування, компаративний метод, узагальнення, графічний і табличний. Також був застосований системний підхід який два можливість провести комплексний аналіз даної теми.

Основний зміст роботи

У розділі 1 Теоретичні аспекти управління персоналом досліджується управління розвитком персоналу його сутіність , принципи і функції .

Управління персоналом має справу з управлінською функцією оцінки та класифікації потреб у людських ресурсах для досягнення організаційних цілей через людей на роботі та їхні стосунки один з одним. Це передбачає стратегії, які забезпечують потрібну кількість персоналу, правильне поєднання талантів, навчання та ефективності роботи.

Управління персоналом також включає розробку та впровадження політик і процесів для створення добре керованого та сприятливого робочого середовища для працівників.

Відповідно до Сісона (1991), управління персоналом — це функція управління, спрямована на сприяння та підвищення ефективності роботи та просування людських ресурсів в організації через належне планування, організацію, керівництво, координацію та контроль діяльності, пов’язаної із закупівлями, розвиток, мотивація та винагорода працівників для досягнення цілей підприємства.

Управління персоналом можна визначити як отримання, використання та підтримання задоволеної робочої сили. Це значна частина керівництва, яка займається працівниками на роботі та їхніми стосунками в організації.

За словами Фліппо, «управління персоналом — це планування, організація, винагорода, інтеграція та утримання людей з метою сприяння досягненню організаційних, індивідуальних і суспільних цілей».

За словами Бреха, «Управління персоналом — це та частина, яка в першу чергу стосується людських ресурсів організації».

Природа управління персоналом[11]

1. Управління персоналом включає функції працевлаштування, розвитку та винагороди. Ці функції виконуються головним чином управлінням персоналу за погодженням з іншими відділами.
2. Управління персоналом є розширенням загального менеджменту. Він займається просуванням і стимулюванням компетентної робочої сили, щоб зробити свій повний внесок у концерн.
3. Управління персоналом існує, щоб консультувати та допомагати лінійним керівникам у кадрових питаннях. Отже, відділ кадрів – це штатна служба організації.
4. Управління персоналом робить акцент на дії, а не на складанні тривалих графіків, планів, методів роботи. Проблеми та нарікання людей на роботі можна більш ефективно вирішувати за допомогою раціональної кадрової політики.
5. В його основі лежить орієнтація на людину. Він намагається допомогти працівникам повністю розвинути свій потенціал для концерну.
6. Він також мотивує співробітників за допомогою ефективних планів заохочення, щоб співробітники забезпечували якомога повнішу співпрацю.
7. Управління персоналом займається людськими ресурсами підприємства. У контексті людських ресурсів він керує як окремими працівниками, так і робітниками.

Роль менеджера з персоналу

Менеджер з персоналу - начальник відділу кадрів. Він/вона виконує як управлінські, так і оперативні функції управління. Його роль можна підсумувати так:[9]

Менеджер з персоналу надає допомогу вищому керівництву. Вище керівництво – це люди, які приймають рішення та формують основну політику концерну. Менеджер з персоналу може ефективно розробити всі види політики щодо персоналу чи робочої сили.

Він консультує лінійного керівника як спеціаліста з персоналу. Менеджер з персоналу діє як радник із персоналу та допомагає лінійним керівникам у вирішенні різних кадрових питань.

Як консультант, менеджер з персоналу розглядає проблеми та скарги співробітників і направляє їх. Він/вона намагається вирішити їх якнайкраще.

Менеджер з персоналу виступає в ролі посередника - він є сполучною ланкою між керівництвом і працівниками.

Він діє як прес-секретар. Оскільки він безпосередньо контактує з працівниками, він зобов’язаний діяти як представник організації в комітетах, призначених урядом. Він представляє компанію в навчальних програмах.

**Елементи управління персоналом**

Нижче наведено елементи управління персоналом:

**Організація.**

Кажуть, що організація є основою багатьох видів діяльності, які здійснюються з огляду на цілі, наявні в концерні. Організацію можна назвати фізичною структурою різних взаємопов’язаних видів діяльності. Від планування робочої сили до обслуговування співробітників, уся діяльність відбувається в рамках цієї структури. Характер організації залежить від її мети. Метою бізнесу є отримання прибутку. Клуби, лікарні, школи тощо. їхньою метою є служіння. Метою консультування є надання обґрунтованої поради. Отже, саме від організаційної структури залежить досягнення цілей підприємства. Тому в управлінні персоналом керівник повинен розуміти важливість організаційної структури.[14]

Робота - другий елемент, тобто вакансії, вказують нам на діяльність, яку необхідно виконувати в організації. Кажуть, що цілі підприємства можуть бути досягнуті лише за допомогою функціонального відділу в ньому. Тому, зважаючи на сьогоднішні розміри організації, характер діяльності змінюється. На додаток до трьох основних відділів, нові доповнення до відділу кадрів і досліджень. Доступні різні види вакансій:

1. Фізичні роботи
2. Творчі роботи
3. Професійні роботи
4. Інтелектуальні роботи
5. Консультаційні роботи
6. Технічні роботи

Люди. Останнім і головним елементом управління персоналом є люди. В організаційній структурі, де головною метою є досягнення цілей, наявність робочої сили стає життєво важливою. Тому для досягнення цілей відділу призначаються різні люди з різними навичками.

Зв'язок між організацією та роботою допомагає зробити роботу ефективною та значною. Зв’язок між роботою та людьми робить саму роботу важливою. Відносини між людьми та організацією надають належного значення організаційній структурі та ролі людей у ​​ній.

Управління персоналом як галузь знань включає теорія управління та її реалізація на практиці. Людина ресурси є ключовим фактором ефективності соціально-економічний розвиток. В даний час динаміка економічного розвитку призводить до того, що організації є змушені постійно підвищувати рівень розвитку, щоб не залишитися поза бізнесом в умовах зростання конкуренції і насиченості усіх галузей діяльності [12]. Таким чином, враховуючи вищесказане, дослідження ролі в людський фактор в управлінні, аналіз кадрової політики, а також стиль, методи управління на конкретному підприємства є досить актуальним і потребує свого розгляду. Управління персоналом є комплексною прикладною наукою про організаційно-господарська, адміністративно-управлінська, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, методи та методи впливу на персонал підприємств для вдосконалення ефективність і досягнення цілей організації. Об'єктом дослідження є персонал організації управління.

Управління людськими ресурсами містить два рівні знання. Теоретичний рівень передбачає отримання нових знань шляхом описа явищ, виявлення закономірностей, прогнозування. Питання трансформації реального виробництва ситуацій, тобто розробка конкретних моделей, проекти, пропозиції щодо ефективного використання персоналом. Ці два рівні досить тісно взаємопов'язані і представляють собою структура знань про управління персоналом як а наука. Крім того, наука про управління персоналом є на основі інших теорій: Економічна (ринок праці, теорія планування, економічні методи, економічна інформація (оптимізація), витрати на персонал) Психологічний (пошук, підбір кадрів, підбір персоналу, формування команди в організації): теорія поведінки (регулювати норми поведінки, які є притаманні нашому суспільству); психологія праці (контроль за впливом праці на психологічний стан працівників, режим відпочинку) [13-16]. Соціальна (забезпечення соціальних умов при роботі в організація, соціальні виплати, різні компенсації тощо): групова поведінка (уміння працювати колективно, до спілкування у великому колективі, вміння працювати та бути як команда);

У розділі 2 характеристика ТОВ Надія та розвиток персоналу організації розглянуто організаційну структуру ТОВ Надія і розвиток персоналу в організації

Розвиток співробітників невід'ємний процес в організації який відбувається для того, щоб вони вдосконалювали свої навички покращувати якість наданих послуг та оновлювали наявні знання і вміння та розвиватися на своєму професійному шляху, щоб працювати краще та ефективніше. Навчання і тренінги з розвитку співробітників фірми допомагають працівникам організації використовувати новітні наробки останніх подій і того. Розвиток і навчання працівників важливий не тільки для професійного напрямку, але й особистісного і морального зростання працівників. Заходи з розвитку співробітників готують людей до несприятливих умов і непередбачених ситуацій.

Кожен з персоналу організації хоче здобувати нові навички та розвиватися під час свого кар’єрного шляху . Почуття принадлежності до організації розвивається, коли працівники бачуть, що їхня організація вкладає час і ресурси в їх професійний прогрес. Розвиток співробітників має важливе значення для отримання найкращого з працівників.

Внутрішні та сторонні тренінги, конференції, семінари, сесії WebEx роблять співробітників кращими та надійними ресурсами. Дайте їм відчути, що відповідальність організації лежить лише на їхніх плечах. Тренінги справді допомагають працівникам найкраще працювати на своєму рівні, що зрештою приносить користь організації та приносить більший прибуток.

Розвиток співробітників створює культуру навчання в організації, де кожен співробітник мотивований вивчати нові навички та здобувати нові знання. Вам справді потрібно дати додатковий поштовх їхній кар’єрі. Мотивуйте їх прищеплювати звичку читати. Заохочуйте їх зареєструватися на різні онлайн-курси або курси дистанційного навчання, які допоможуть їм покращити свої навички разом із роботою.

Розвиток співробітників допомагає працівнику зробити самоаналіз себе. Він знає, чого йому не вистачає, і які нові навички та знання допоможуть йому/їй підвищити продуктивність і досягти кращих результатів.

У розділі 3 вдосконалення розвитку персоналу організації в ТОВ Надія досліджено систему безперервного навчання персоналу підприємстві та проблеми і напрямки вдосконалення навчання і розвитку персоналу в ТОВ Надія

Управління персоналом перейшло від підходу, що базується на людських ресурсах, до підходу, орієнтованого на людей. І підказка в назві. Люди — це не просто ресурси, це унікальні особистості з різним минулим, потребами та цілями. Ще важливіше те, що вони є одним із найбільших активів компанії. Більше того, технологія полегшила масове зберігання, дані, відстеження та аналіз наборів навичок людей. Колись потрібні були величезні купи документів, нескінченні картотечні шафи та офіс-менеджери, які контролювали навчання та розвиток. Онлайн-навчання, хмарне сховище та легкий доступ до навчальних матеріалів зробили революцію в цій практиці.

Зрушення у мисленні прийшло разом із цими подіями. У результаті безперервне персоналізоване навчання та розвиток стають стандартом. Навчання ніколи не повинно бути випадковим. Він має бути чітко зосереджений на поточних бізнес-цілях і наповнювати навичками та знаннями, необхідними для роботи співробітників. Загалом кажучи, це має: Пов’язані з посадовою інструкцією працівника та підвищують його досвід або навички, пов’язані з його ролями та обов’язками. Допоможіть співробітникам досягти цілей, окреслених вашою організацією, і допоможіть їм досягти індивідуальних цілей. Прищеплюйте позитивне ставлення до бренду свого роботодавця, демонструючи готовність інвестувати в ріст і розвиток — тим самим покращуючи рівень затримання. Встановіть стандарт і надихніть постійну культуру адаптивності та гнучкості у своїй організації. Створення індивідуальних планів навчання та розвитку для кожного працівника може здатися страшним, але результати того варті. Незалежно від того, чи хочете ви створити план з нуля чи оновити поточні практики, наведені нижче стратегії змінюють правила гри та підтверджують результати. . Спілкуйтеся зі співробітниками першим кроком має бути індивідуальна співбесіда з кожним членом команди.

Хоча деякі експерти можуть рекомендувати спершу визначити бізнес-цілі, підхід до співробітників може відкрити очі. Крім того, це може оптимізувати роботу з визначення прогалин у навичках і вимог до навчання є найгострішими. Індивідуалізація та персоналізація — два найпопулярніші слова серед перспективних талантів нового покоління .. Але його члени підходять до робочого місця зовсім інакше, ніж попередні когорти. Щоб звернути увагу на них, організаціям потрібно справді персоналізувати кар’єрний досвід (як ми думаємо про персоналізацію пропозицій, які ми робимо клієнтам). Ця персоналізація не тільки допоможе залучити це покоління та змусить їх провести певну частину своєї кар’єри в наших компаніях, застосовуючи свої різноманітні навички для впровадження рішень для клієнтів, але також може принести користь працівникам різних поколінь, допомагаючи залучати й утримувати таланти більше. широко»

Висновки

У сучасному світі найкращі таланти розглядаються як ключова конкурентна перевага, яку можна використовувати в довгостроковій перспективі та не можуть швидко «скопіювати» інші компанії. Компанія може бути більш ефективною, якщо її співробітники розуміють її місію, цілі розвитку та стратегію. Це пояснюється тим, що підвищується залученість персоналу до виконання корпоративних завдань, підвищується мотивація, а окремі працівники прагнуть досягти одних і тих же цілей. Систематичне навчання наших співробітників дозволяє нам повною мірою розкрити їх кваліфікацію. Зараз компанії прагнуть вийти за межі традиційного навчання та перепідготовки своїх співробітників до навчання та розвитку, які відповідають потребам їхнього бізнесу. Навчання покликане підготувати персонал до правильного вирішення більш широкого кола завдань і забезпечити високий рівень ефективності роботи. При цьому він не тільки підвищує рівень знань співробітників і розвиває необхідні професійні навички, але й формує в них систему цінностей і установок, яка відповідає реаліям сьогодення і підтримує організаційну стратегію ринку. Зростання ролі навчання в процесі корпоративної конкурентоспроможності та організаційного розвитку зумовлено наступними факторами:

По-перше, навчання персоналу є найважливішим засобом досягнення стратегічних цілей організації. Щоб ефективно працювати в умовах дедалі більшої конкуренції, компанії повинні покращувати операційну ефективність на всіх рівнях організації. Основними перешкодами для досягнення вищих результатів роботи є не лише недостатній рівень професійної підготовки кадрів, а й застарілий підхід до роботи на різних рівнях організації. Ці перешкоди можна подолати лише за умови розробки та практичної реалізації нової політики у сфері внутрішнього навчання, включаючи різні форми навчання та навчальні програми для всіх категорій працівників.

По-друге, навчання є найважливішим засобом підвищення цінності людських ресурсів організації. Деякі організації не вважають цю статтю витрат необхідною, вважаючи, що навчання можна легко пропустити, наприклад, наймаючи фахівців, які вже мають необхідну кваліфікацію, і тому не вважають навчання персоналу належним. Однак рано чи пізно керівництво організації зіткнеться з тим, що якщо не вкладати кошти в підвищення рівня знань і розвиток професійних навичок своїх співробітників, кадрові показники організації з кожним роком будуть знижуватися.

Оскільки ринкове середовище швидко змінюється, для забезпечення високого рівня конкурентоспроможності потрібні чудові людські ресурси та інноваційні ідеї. Організації, які готові інвестувати в навчання співробітників, побачать, що співробітники з вищим рівнем професійної підготовки зможуть легше і швидше вирішувати складніші завдання, шукати більше, і ви можете бути впевнені, що зможете частіше знаходити потрібний талант. Можливість відповідати на нові запитання та швидше вирішувати проблеми на робочому місці дасть їм вищий рівень відданості компанії та мотивуватиме їх робити все можливе для компанії.

Сучасні підходи до організаційного менеджменту базуються на тому, що люди вважаються ключовим фактором, що визначає ефективність використання всіх інших ресурсів. Як показав досвід найуспішніших вітчизняних і зарубіжних компаній, інвестиції в персонал, створення умов для зростання співробітників і підвищення професійного потенціалу є коштами, спрямованими виключно на вирішення виробничих завдань. По-третє, без своєчасного навчання персоналу організаційні зміни стає дуже важко або неможливо реалізувати. Від його якості залежить не тільки доля окремого підприємства, а й доля міста в цілому, якщо підприємство є містоутворюючим. Його не цікавить найвища якість роботи тієї чи іншої категорії працівників або максимальна продуктивність окремого штампувального чи будь-якого іншого цеху. Ринок вимагає, щоб вся компанія працювала ефективно. Ринки демонструють необхідність вчасно та якісно реагувати на зміну потреб споживачів.