

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Удосконалення системи управління персоналом на прикладі АТ
«Укртелеком»**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконала: здобувачка 10-491 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної (наукової) програми «Менеджмент»

Вигоднер Аріна Вікторівна

Керівник д.е.н., проф. Соловйов А.І.
Рецензент Алісевич С.В., директор
ТОВ “Крокс Інвест”

Івано-Франківськ, 2023

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1 Управління персоналом в системі менеджменту.....	5
1.2 Сучасна система управління персоналом в організації.....	11
1.3 Ефективність системи управління персоналом на підприємстві....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ АТ«УКРТЕЛЕКОМ»	17
2.1 Загальна характеристика організації АТ «Укртелеком».....	17
2.2 Аналіз кадрового складу організації АТ «Укртелеком».....	19
2.3 Оцінка системи управління персоналом в організації.....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	28
3.1 Напрями вдосконалення системи керування персоналом.....	28
ВИСНОВКИ	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	35

ВСТУП

Актуальність. Однією з важливих та актуальних завдань є керування персоналом. Успіх організації – це насамперед люди – генератори ідей, сил та здібностей. Проте, як свідчать проведені дослідження, більшість наших менеджерів ще повною мірою усвідомило й не достатньо застосовують у своїй роботі можливості використання людського чинника, вдосконалення управління колективом. Менеджмент» означає сферу діяльності, насамперед, пов'язану з організацією роботи людей. Отже, особливе місце у роботі менеджерів посідає завдання управління персоналом. Метою управління персоналом є забезпечення ефективності господарської діяльності за рахунок мінімального використання та мобілізації трудового потенціалу, підвищення зацікавленості працівників у праці.

Актуальність дослідження кваліфікаційної роботи визначається високою ефективністю формування системи управління.

Мета дослідження. Представлення і оцінка шляхів вдосконалення системи управління персоналом у АТ «Укртелеком».

Відповідно до мети були поставлені такі **завдання:**

- розглянути управління персоналом в сучасній системі менеджменту;
- проаналізувати сучасну систему та ефективність управління персоналом в організації;
- надати загальну характеристику техніко-економічних показників організації АТ «Укртелеком»»;
- надати аналіз кадрового складу організації АТ «Укртелеком»;
- запропонувати напрями вдосконалення системи керування персоналом.

Об'єкт вивчення – система керування персоналом організації АТ «Укртелеком».

Предмет дослідження – удосконалення системи управління персоналом організації.

Методи дослідження - при написанні роботи було використано методи аналізу та синтезу, узагальнення та сучасні методи побудови моделей систем, проведення досліджень у галузі аналізу бізнес-процесів.

Структура кваліфікаційної роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів основного матеріалу, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Управління персоналом в системі менеджменту

Менеджмент представляє інтеграційний процес за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства та керують ними шляхом постановки цілей та розробки способів їхнього досягнення. Кінцевою метою менеджменту є забезпечення прибутковості, прибутковості підприємства через використання певних знань у галузі управління персоналом. Менеджмент як система управління фірмою, підприємством, що діє в умовах ринкової економіки, передбачає створення умов, необхідні їх ефективного функціонування, розвитку виробничо-господарської діяльності.

Йдеться про таку систему управління (принципи, функції, методи, організаційної структури), яка породжена об'єктивною необхідністю та закономірностями ринкових відносин господарювання, пов'язаними з орієнтацією фірми на попит та потреби ринку, на запити індивідуальних споживачів, забезпеченням зацікавленості працівників у найвищих кінцевих результати; широким використанням науково-технічних досягнень, регулюванням міжфірмових відносин.

Управління персоналом є одним із трьох блоків, з яких складається економічний механізм управління. Він спрямований на вирішення конкретних проблем взаємодії у реалізації соціально-економічних завдань, що виникають у процесі господарської діяльності діяльності [23].

На рис. 1.1 вашій увазі представлено співвідношення системи управління персоналом та системи управління людськими ресурсами.

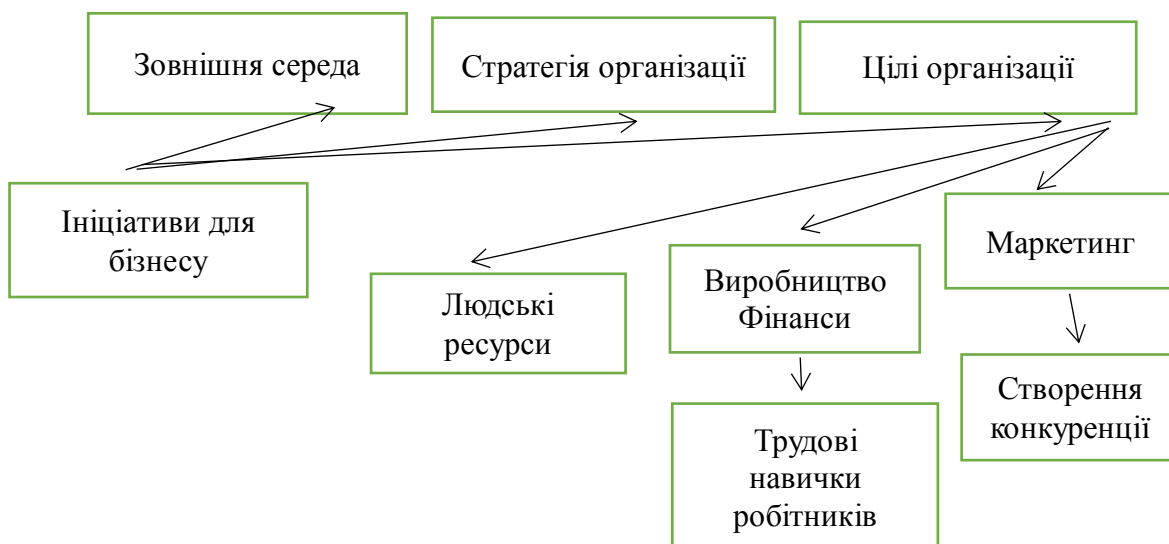


Рис. 1.1 Співвідношення понять системи управління персоналом та системи управління людськими ресурсами як елементів управління організацією

Джерело: складено автором на основі [23]

У вітчизняній економіці протягом десятиліть панував технократичний підхід до господарювання на рівні підприємств. Кадрова політика багато в чому була прерогативою державних органів, багато її складових виявлялися поза безпосереднього впливу керівників підприємств. Зараз, з розвитком ринкової економіки становище змінюється діаметрально. Керівники процвітаючих фірм наголошують, що головний потенціал їхніх підприємств укладено у кадрах, оскільки без добре підготовленого персоналу високої ефективності роботи домогтися неможливо.

Однак, як показує проведене нами дослідження, багато хто підприємці недооцінюють чи взагалі ігнорують людський фактор. І як наслідок зазнають труднощів у розвитку бізнесу, не розуміючи того, від чого це відбувається.

Управління людьми має важливе значення всім організаціям. Можна мати великі фінансові ресурси, потужний технічний потенціал, але без людей немає організації, без людей одна організація не зможе досягти

своїх цілей та вижити в умовах жорстокої конкуренції, оскільки людина є найважливішою елементом виробничого процесу для підприємства.

Досвід зарубіжних фірм показує, що успіх супроводжує тим компаніям, які орієнтуються на перспективу інноваційного управління працею, що означає поворот менеджменту до формування нових моральних цінностей, що поділяються всім персоналом компанії [24].

У літературних наукових джерелах представлено різноманітні підходи до визначення поняття системи управління персоналом. Перелік основних переваг і недоліків у підходах наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття системи управління персоналом організації

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
Кибанов А.	Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень	- наголошується на меті системи управління персоналом - система управління персоналом взаємопов'язана з іншими системами управління організацією - вказується на взаємозв'язок із виробленням та реалізацією рішень	- не вказується на механізми, за рахунок яких персонал бере участь в управлінні організацією - вказується лише на загальні цілі системи управління персоналом, але не враховується співвідношення поточних цілей управління працівниками та цілей на перспективу
Армстронг М.	Сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом	- вказується на методи та прийоми - система управління персоналом має бути	- не визначено мету системи управління персоналом - відсутня вказівка на взаємозв'язок

		організована	між системою управління персоналом та управлінням організацією в цілому
Вітік С.	Сукупність методів роботи з працівниками організації	- управління персоналом ґрунтується на використанні певних методів	- не вказується на взаємозв'язок елементів, складових систему управління персоналом - відсутня вказівка на методи, якими досягаються цілі системи управління персоналом у взаємозв'язку з управлінням організацією

Джерело: складено автором на основі [24].

Отже, з табл. 1.1 робимо висновок, що важливість людського фактора визначається тим, що зростає роль людини та її можливостей у процесі управління різними об'єктами, починаючи від малого підприємства, що часто складається з небагатьох людей і закінчуючи великим концерном чи корпорацією.

Чим складніше управління, тим більше зростають вимоги до інтелектуальних функцій людини та інших психічних процесів, починаючи від сприйняття та уваги та закінчуючи відповідальністю за людське життя.

Новий підхід до управління дедалі більше базується на визнанні пріоритету особи перед виробництвом, перед прибутком, перед інтересами підприємства, фірми, установи. Саме така постановка питання нині становить культуру управління.

Система управління персоналом має цілі у використанні людського фактора для забезпечення зростання продуктивності праці для підприємства. Воно здійснюється різними проектами сучасних методів роботи з кадрами для розкриття потенційних можливостей людини, створення обстановки, що сприяє максимальній віддачі виконавця в процесі трудової діяльності

На рис. 1.2 представлено основні цілі системи управління персоналом організації.

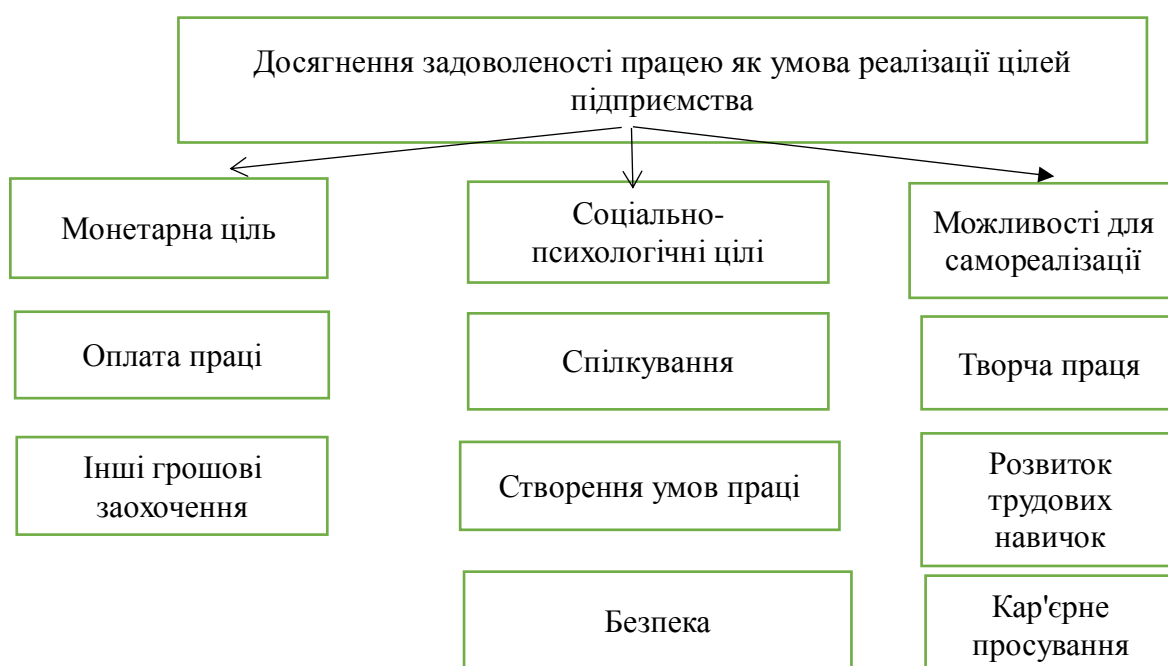


Рис. 1.2 Цілі системи управління персоналом стосовно працівника
Джерело: складено автором на основі [23].

Цілі відбивають реальне підвищення ролі людського чинника у виробництві, зростання залежності останнього від якості, мотивації та характеру використання робочої сили в цілому та кожного працівника окремо.

Діяльність сучасного менеджера безпосередньо залежить від вмiлого використання людського чинника. Менеджер повинен мати певні управлінські здібності, щоб належним чином впливати на людей, які

йому підпорядковані, а також на тих, хто йому не підпорядковується, але від яких залежить робота всієї організації, якою він керує.

Велика увага в управлінні персоналом приділяється розвитку професійного та творчого потенціалу працівників, формування підприємницької етики, підтримки високої відповідальності за якість продукції, роботу та долю фірми або підприємства загалом. Служби управління персоналом повинні, керуватися такими принципами:

1. повага до індивідуальності та цінності кожної людини шляхом заохочення високої продуктивності праці та доброзичливою та стимулюючою діловою активністю атмосфери;
2. довірчі відносини та повага працівників один до другого;
3. відповідальність за навчання та підвищення професіоналізму персоналу;
4. заохочення ініціативи кожного, одночасно підтримуючи вільну творчу діяльність;
5. стимулювання прийняття на себе відповідальності у складних ситуаціях;
6. надання кожному працівнику змогу реалізації його індивідуальних здібностей;
7. розстановка кадрів;
8. підвищення відповідальності за розвиток трудового потенціалу персоналу;
9. забезпечення справедливої оплати праці;
10. оцінка результатів роботи з досягнення поставлених цілей.

Відповідно до виділених принципів в управлінні персоналом можна виділити такі функції як, забезпечення соціальних гарантій, адаптація співробітників, навчання кадрів, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, мотивація, оцінка персоналу та аналіз кадрового потенціалу та планування його розвитку [24]. На рис. 1.3 представлено основні функції управління персоналом



Рис. 1.3 Функції системи управління персоналом в організації
Джерело: складено автором на основі [24].

Таким чином, найважливішими принципами та функціями керівництва персоналом є забезпечення відповідальності кожного працівника за результати його праці; кожен співробітник зобов'язаний знати, кому він підпорядкований і від кого може отримувати накази, керівництво відповідає за навчання та підвищення професіоналізму персоналу.

1.2. Сучасна система управління персоналом в організації

В основі сучасної системи управління персоналом в організації лежить вироблення політики, стратегії використання та розвитку трудового потенціалу, яка має бути складовою загальної стратегії функціонування фірми. Проте, як свідчать проведені дослідження системи менеджменту низки фірм, у яких відсутня чітко сформульована політика та стратегія управління людськими ресурсами.

Вироблення політики та стратегії розвитку персоналом є важливим моментом успішного менеджменту. Тут важливо знати також питання планування трудових ресурсів. Планування трудових ресурсів по суті представляє застосування процедур планування для комплектації штатів та персоналу. Цей процес включає в себе: оцінку готівки ресурсів, оцінку майбутніх потреб, розробку програм задоволення майбутніх потреб [3].

Елементи системи управління персоналом представлені на рис. 1.4.

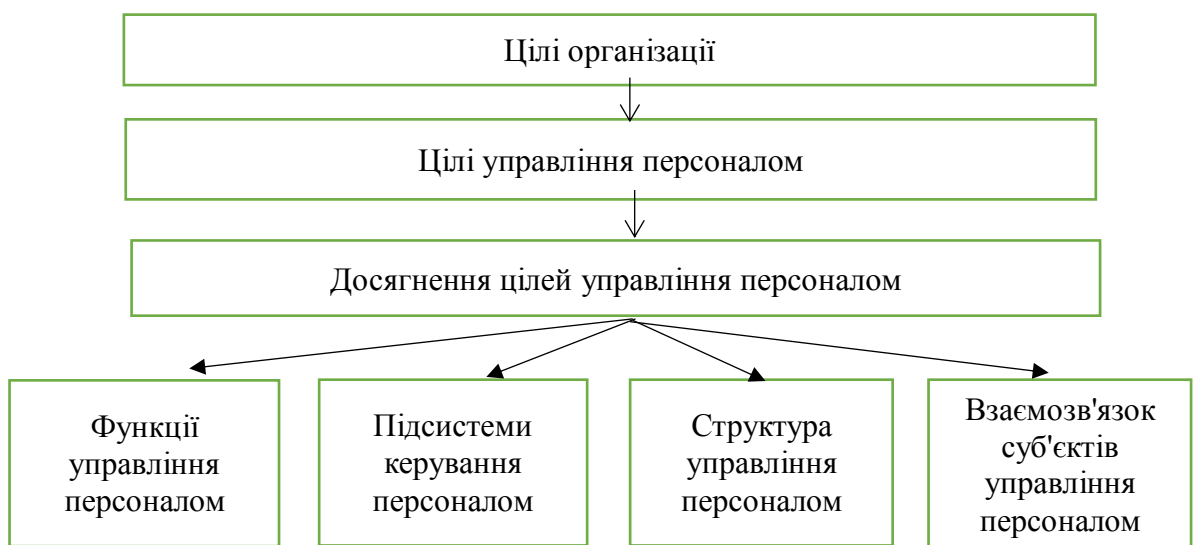


Рис. 1.4 Елементи системи управління персоналом організації

Джерело: складено автором на основі [3].

Отже, до основних елементів системи управління персоналом входять: цілі організації, цілі управління персоналом, функції управління персоналом, підсистеми керування, структура управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління.

На базі обраної політики та стратегії менеджери з персоналу повинні вирішувати завдання набору та відбору персоналу, яка є ключовою у цій системі. Помилка на цьому етапі може негативно зашкодити ефективності управління.

Щоб найняти відповідних працівників, керівництво зобов'язане в деталях знати, які завдання їм належить вирішувати під час трудової діяльності. Ці відомості забезпечують аналіз змісту роботи, що служить надійною основою для прийняття необхідних рішень.

Набір кадрів має на меті створення резерву кандидатів на все посади, з якого менеджер відбирає найбільш підходящих для неї працівників, причому використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела.

На етапі відбору кадрів керівництво обирає найбільш підходящих кандидатів із створеного резерву. Вчитися освіта кандидата, рівень його професійних навичок, досвід попередньої роботи, особисті риси. Використовуються психологічні та професійні тести, співбесіди, центри оцінки [16].

В сучасній системі управління персоналом в організації важливим завданням є робота з персоналом у області селекції, просування кар'єрними сходами та необхідністю його навчання, з метою підвищення професійного рівня та навичок співробітників.

Багато уваги приділяється підготовці керівних кадрів, яка зводиться до розвитку навичок та вмінні, необхідних службовцям для більш ефективного виконання своїх обов'язків.

Підготовка управлінських кадрів проводиться зазвичай шляхом організації лекцій, дискусій у складі невеликих груп, розбору конкретних ділових ситуацій, проведення Ділових ігор та рольового тренінгу. Іншим застосовуваним методом є ротація по службі.

Масштаб системи управління персоналом, як і її структура, визначається характером виробництва та розмірами підприємства. Чим більша організація, що складніше і багатогранніше виробничий процес - тим більше часу й ресурсів йде формування системи управління персоналом. Як правило, найкращим рішенням стає створення на підприємстві спеціальних структурних підрозділів, які стежать за

своєчасним та повноцінним виконанням ключових функцій у сфері управління кадрами. Положення про відділ управління персоналом Ефективністю роботи окремих структурних елементів визначається ефективність системи управління персоналом загалом. Деякі елементи вважаються необов'язковими, у той час як без інших дуже важко обійтись навіть маленькому підприємству.

Співробітники компанії - найцінніший її ресурс. Тому питання, пов'язані з розподілом кадрів та організацією праці, не повинні відкладатися в довгу скриньку. І лише системний підхід дає можливість вирішувати їх із мінімальними витратами.

Отже, сучасна система управління персоналом на підприємстві виконує відразу кілька важливих функцій: дозволяє грамотно здійснювати кадрове планування та прогнозування; забезпечує компанію кваліфікованими кадрами завдяки правильному підбору персоналу та своєчасному навчанню працівників.

1.3. Ефективність системи управління персоналом на підприємстві

Основні вимоги, які забезпечують ефективність управління персоналом на підприємстві:

- 1) на навчання персоналу необхідна відповідна мотивація;
- 2) керівництво покликане формувати психологічний клімат, сприятливий для навчання;
- 3) якщо навчання видається складним, його процес доцільно розбити на наступні етапи;
- 4) необхідно дати відчутти зворотний зв'язок щодо до результатів навчання, забезпечити закріплення пройденого матеріалу.

В табл. 1.2 представлено основні загальні підходи до визначення критеріїв ефективності управління персоналом

Таблиця 1.2

**Загальні підходи до визначення критеріїв ефективності
управління персоналом**

Підхід	Сутність підходу
1. Підхід «А»	<p>Сутність цього підходу у тому, що кінцеві результати виробництва повинні бути критеріями ефективності управління персоналом. Критеріальними показниками виступають:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) прибуток підприємства; б) витрати на 1 грн. продукції чи послуги; в) рівень рентабельності; г) дивіденди, з розрахунку на 1 акцію.
2. Підхід «В»	<p>Цей підхід передбачає, що результативність і складність «живої праці» мають відображати такі критерії:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) продуктивність праці; б) загальний ФОП; в) темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати; г) питома вага заробітної плати у собівартості продукції.
3. Підхід «С»	<p>З підходу «С» ефективність управління персоналом визначається організацією і мотивацією праці, психологічним станом колективу.</p> <p>Критеріальні показники, що виділяються цим підходом:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) плинність кадрів; б) рівень кваліфікації; в) витрати навчання співробітників; г) витрати створення реалізацію соціальних програм.

Джерело: складено автором на основі [16].

Оцінка ефективності діяльності підрозділів управління персоналом - це комплексна робота, спрямована на пошук недоліків у роботі HR-ів, мінімізацію витрат та оптимізацію процесів.

Оцінка функціонування управління персоналом потребує систематичного контролю ефективності програми управління персоналом.

Таким чином, ефективність управління персоналом визначається з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених його функцій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1. Загальна характеристика організації АТ «Укртелеком»

АТ «Укртелеком» було створено у 1994 році, має понад 30-ти річний досвід роботи у сфері телекомунікаційних та інтернет послуг. У 2005 році АТ «Укртелеком» отримала ліцензію на надання послуг мобільного зв'язку. «Станом на 2011 рік, мережа 3G була доступною більш ніж у 100 містах України, де мешкає близько 35 % населення країни, зокрема в усіх обласних, а також найбільших промислових та адміністративних центрах України. На виконання рішення загальних зборів акціонерів, які відбулися 14 червня 2011 року, АТ «Укртелеком» заснувало дочірню компанію «ТриМоб», якій передано всю діяльність із надання послуг рухомого (мобільного) зв'язку» [22].

Глибока інтеграція з виробниками високих технологій та розробниками різних сервісів дозволяє компанії створювати унікальні та несподівані можливості для клієнтів. Місія компанії – зробити позитивним досвід взаємодії людини із технологіями. Компанія надає розширений спектр послуг, включаючи додаткові гарантії на пристрої, налаштування та встановлення програм, оплату інтернету, цифрового ТБ, комунальних послуг, та ін.

Організаційна структура АТ «Укртелеком» представлена рис 2.1.

Як видно з рисунку у АТ «Укртелеком» лінійно-функціональна структура управління.

Лінійно-функціональна структура – структура управління, у якій поєднуються як лінійні, так і функціональні принципи організації між виробничими управлінськими елементами системи.

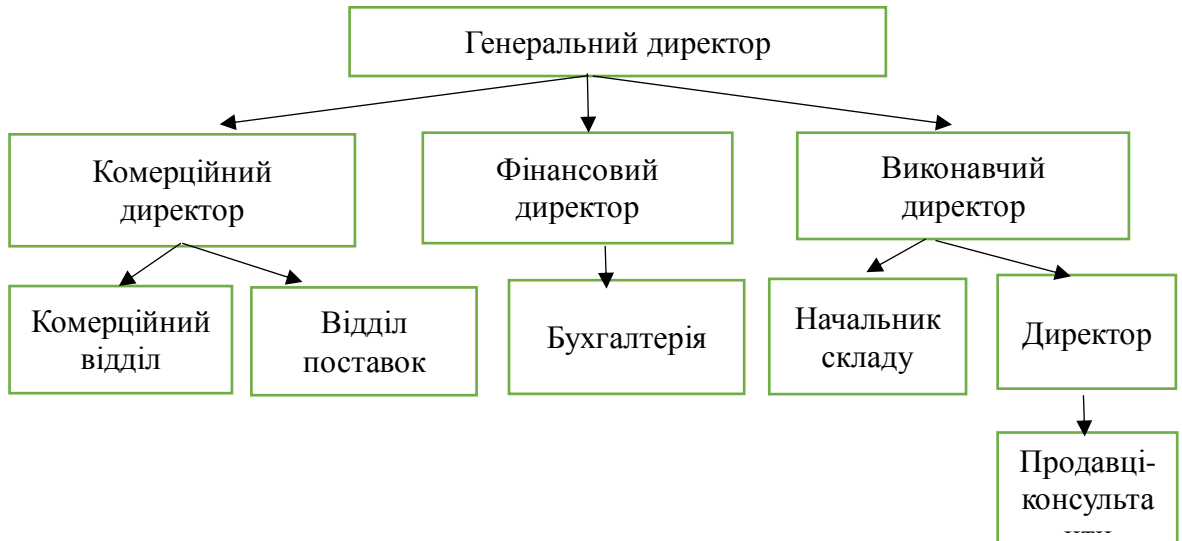


Рис. 2.1 Організаційна структура АТ «Укртелеком»

Джерело: складено автором на основі [22].

Отже, у складі лінійно-функціональної організаційної структури підприємства: лінійні підрозділи (керівництво ставить основні завдання, обирає виконавців); функціональні підрозділи (виконують завдання у межах своєї компетенції).

Базується вона на: лінійних повноваженнях (вони передаються від керівництва до підлеглих згідно з ієрархією); департаменталізація за функціональною ознакою (це процес поділу організації на певні компоненти, у кожного з яких свої завдання та обов'язки).

Така структура найкраще застосовується в організаціях із чисельністю від кількох сотень до кількох тисяч працівників, особливо якщо ці організації працюють у стабільних умовах.

«Товариство АТ «Укртелеком» запроваджує надання найсучасніших, так званих "хмарних послуг", що вважаються найбільш перспективними на телекомунікаційному ринку. Це дозволяє впевнено стверджувати, що Товариство - це провідна компанія сучасного рівня,

яка відповідає вимогам розвитку успішних операторів телекомунікацій в світі, постійно модернізує свою мережу та впроваджує новітні та інноваційні технології в своїй діяльності. Головним напрямком розвитку компанії, як і раніше, залишається ринок послуг доступу до мережі Інтернет та передачі даних» [1].

Отже, підсумовуючи, можемо сказати, що Товариство АТ «Укртелеком» має розгалужену організаційну структуру, як є лінійно-функціональною та має статус успішного оператора телекомунікацій.

2.2. Аналіз кадрового складу організації АТ «Укртелеком»

Побудова організаційної структури управління персоналу має базуватись на адаптації структури управління до зовнішніх умов та внутрішнім факторам її розвитку (її ресурсам, технології, організації виробництва та праці, процесів прийняття управлінських рішень).

Для аналізу кадрового складу працівників було використано дані за такими позиціями: чисельність працівників за категоріями, розподіл працівників за статтю, за віком, за стажем роботи.

В дослідженні кваліфікаційної роботи було визначено чисельність працівників організації за категоріями (на прикладі м. Херсон), як показано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Чисельність працівників АТ «Укртелеком» за категоріями за 2020-2022 р.

Категорія	2020 р.	2021 р.	2022 р.	20-21 р. %	21-22 р. %	20-22 р. %
Керівники	22	22	23	100,00	104,55	104,55
Спеціалісти	12	16	16	133,33	100,00	133,33
Службовці	27	28	30	103,70	107,14	111,11
Робітників	41	41	44	100,00	107,32	107,32

Всього	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Джерело: складено автором на основі [1].

Загалом, структура персоналу за категоріями працівників раціональна. На спеціалістів припадає в середньому 15% усіх працівників.

В табл. 2.2 проаналізовано дані працівників чоловічої і жіночої статі.

Таблиця 2.2 Розподіл працівників АТ «Укртелеком» за статтю за 2020-2022 р.

Стать	2020 р.	2021 р.	2022 р.	20-21 р. %	21-22 р. %	20-22 р. %
чоловіча	71	71	74	100,00	104,23	104,23
жіноча	31	36	39	116,13	108,33	125,81
Всього	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Джерело: складено автором на основі [1].

З табл. 2.2 видно, що з працівників організації більше число працівників чоловічої статі. Відповідність чоловіків до жінок на підприємстві – 60% до 40%. Це пов'язано з великою кількістю таких робочих місць, як «робітники».

Дані про розподіл працівників організації за віком подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розподіл працівників АТ «Укртелеком» за віком за 2020-2022 р.

Категорія	2020 р.	2021 р.	2022 р.	20-21 р. %	21-22 р. %	20-22 р. %
До 25 років	60	61	63	101,67	103,28	105
25-35 років	25	28	32	112,00	114,29	128
35-55 років	14	13	14	92,86	107,69	100

Після 55 років	3	5	4	166,67	80,00	133,33
Всього	102	107	113	104,90	105,61	110

Джерело: складено автором на основі [1].

Аналізуючи дані таблиці 2.3 можемо підсумувати, що найбільша кількість працівників віком до 25 років, це дає нам імпульс вважати, що підприємство намагається працювати з молоддю для більш сучасного розвитку на ринку послуг. Чисельність працівників віком понад 55 років невелика, але майже усі вони займають керівні посади.

Отже, розподіл працівників у організації за віком є відповідним.

Розподіл працівників підприємства за стажем роботи представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Розподіл працівників АТ «Укртелеком» за стажем роботи
за 2020-2022 р.**

Стаж роботи	2020 р.	2021 р.	2022 р.	20-21 р. %	21-22 р. %	20-22 р. %
До 5 років	5	6	7	120	116,67	140,00
5-10 років	72	73	74	101,39	101,37	102,78
10-20 років	11	14	16	127,27	114,29	145,45
Понад 20 років	14	14	16	100	114,29	114,29
Всього	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Джерело: складено автором на основі [1].

Найбільша частка у структурі працівників за стажем роботи посідає працівників зі стажем від 5 до 10 років. У 2020 р. 61,22% усіх працівників належить до цієї групи, у 2021 р. – 59,26% усіх співробітників, у 2022 р. – 59,02% працівників. Ця група співробітників становить основу подальшого розвитку організації, та дозволяє

продовжити розвиток їх професійних навичок, зокрема – з допомогою організації навчання.

Проте, підвищення кваліфікації для цієї групи працівників потребує тривалого періоду.

Таким чином, кадровому складу організації АТ «Укртелеком» в м. Херсоні приділяється багато уваги з боку керівництва, він є раціональним. Взагалі, одним з головних потенціалів організації є кадри. Доходимо до висновку, що саме працівники створюють та подають ідеї для підприємства. Без креативних ідей важко було б існувати підприємству на ринку послуг.

2.3. Оцінка системи управління персоналом в організації

Управління персоналом в організації включає безліч аспектів. У загальному сенсі оцінка персоналу є процесом, організованим для того, щоб визначити, наскільки професійні параметри членів колективу відповідають вимогам до посад, структурних підрозділів, або до суб'єкта господарювання в цілому.

Оцінкою ефективності управління персоналом є систематизований і суворо регламентований вимір негативних та позитивних ефектів, які отримуються в результаті прийняття та реалізації рішень з управління персоналом. Дані вимірювання проводяться для того, щоб порівняти їх результати з аналогічними показниками, отриманими в базовий період, з цілями самої компанії та з такими самими характеристиками конкуруючих організацій [3].

Така оцінка ґрунтується, головним чином, на відомостях про співробітників: їх кар'єрному зростанні, професійних, статево-вікових, психологічних характеристиках, даних про стан здоров'я, продуктивність праці та активність при впровадженні інновацій тощо.

Оціночну роботу необхідно проводити постійно протягом всіх етапів здійснення управління. Вона має пряме відношення до інших аспектів управління, та її підсумки можуть стимулювати керівників до внесення необхідних коригувань у процес управління. До того ж, регулярне проведення такої оцінки забезпечує наявність сталого зворотного зв'язку.

Необхідно відзначити, що при проведенні такої оціночної роботи слід брати до уваги й витрати, що супроводжують цю діяльність. Об'єктивно оцінити ефективність можна лише за порівнянні рівня реалізації зазначених цілей із кількістю витрачених цього фінансів (часу та інших ресурсів). Крім того, реальний рівень ефективності управління персоналом можна оцінити за загальними підсумками роботи всього суб'єкта економічної діяльності.

У таблиці 2.5 представлено основні напрями аналізу управління персоналом у АТ «Укртелеком».

Таблиця 2.5

**Напрями аналізу управління персоналом у
АТ «Укртелеком»**

Метод	Характеристика	Очікуваний результат
Аналіз структури управління	Передбачає виділення суб'єктів управління персоналом в організації	Виділення проблем відповідності структури управління потребам компанії в управлінні персоналом
Економічний аналіз	Порівняння показників оплати праці в організації із середньо ринковими для визначення рівня матеріального фінансового стимулювання в організації	Дозволяє скласти уявлення про фактичний стан рівня матеріального фінансового стимулювання в організації
Аналіз документів	Передбачає аналіз документів організації, що регулюють управління персоналом	Дозволяє визначити відповідність системи регламентації управління персоналом в організації її фактичних потреб в управлінні працівниками
Опитування		Дозволяє визначити

		задоволеність працівників працею в організації як кінцевий показник ефективності управління персоналом
--	--	--

Джерело: складено автором на основі [3].

Проведений аналіз документів, регулюючих менеджмент персоналом організації, показує, що управління персоналом здійснюється з повною віддачою, за допомогою таких методів як, аналіз структури підприємства, економічний аналіз, аналіз документів, опитування.

Оцінка ефективності управління кадрами є однією з важливих складових загального зростання ефективності всього управління і тому її необхідно проводити досить часто. Результати необхідно доводити до всіх співробітників для того, щоб стимулювати їх до дій, спрямованих на підвищення рівня власної компетентності.

Ефективне управління дозволяє досягати найкращих результатів за мінімальних витратах.

Для того, щоб якісно оцінювати ефективність управління персоналом, необхідно вибрати таку методику, яка дозволить розкрити об'єктивну ситуацію, проявити існуючі проблеми і, зрештою, виробити ефективні рішення щодо усунення виявлених недоліків.

Цю оцінну роботу необхідно корелювати з іншими аспектами управлінської діяльності. Крім того, обов'язково потрібно налагодити постійно діючий зворотний зв'язок, щоб керівництво могло швидко отримувати інформацію та своєчасно реагувати на різноманітні непередбачені ситуації.

Підсумки оцінки управління кадрами повинні відображати існуючі проблеми в цій галузі, такі як плинність, недостатня дисциплінованість

Результати аналізу управління персоналом представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Результати аналізу управління персоналом у
АТ «Укртелеком»**

Метод	Результат	Виявлені проблеми
Аналіз структури управління	Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, що відповідає поточним та перспективним потребам підприємства	Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника
Економічний аналіз	Досягається суттєве підвищення економічної ефективності використання трудового потенціалу організації для отримання прибутку, у тому числі щодо організації оплати праці. В економічному плані управління персоналом ведеться ефективно	У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку
Аналіз документів	Управління персоналом здійснюється ефективно, проте є певні проблеми у закріпленні різних напрямів управління персоналом на рівні внутрішніх документів	Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам компанії. Не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників
Опитування	Задоволеність працею невисока. Більшість працівників організації, за відсутності можливості реалізувати професійні домагання, недостатньо зацікавлені у тому, щоб виконувати більш складну роботу, що передбачає більш високий рівень відповідальності, навіть якщо їм буде запропоновано вищу винагороду	Заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але, оскільки вони не можуть задовольнити професійні домагання, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює суттєвих стимулів до більш продуктивної праці. За відсутності взаємодії між працівниками організації

		та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, які краще відповідають інтересам працівників
--	--	--

Джерело: складено автором на основі [3].

З вищевикладеного можна назвати показники, що характеризують оцінку ефективності управління персоналом:

1. Економічні (витрати проведення обраної кадрової політики).

2. Ступінь укомплектованості, як якісна, так і кількісна (чисельність працівників, кількість вакансій, співвідношення вимог до посади та реальної кваліфікації працівника, який обіймає цю посаду).

3. Показники рівня задоволення працівників. Непрямі показники (рівень кадрової плинності, якості виконання і т.ін.).

Проявом ефективності управління персоналом є рівень використання кожним співробітником власного потенціалу на користь всього підприємства.

Найважливішою складовою ефективності роботи суб'єкта економічної діяльності загалом виступає ефективна та добре налагоджена система управління персоналом.

Отримати якісну оцінку ефективності управління персоналом можна лише з використанням системного підходу, що містить зіставлення витрат по реалізації управлінських рішень у цій галузі з одержуваними в результаті ефектами та аналізу того, як це відбивається на ефективності всієї діяльності підприємства.

За основу при оцінці ефективності управління персоналом слід приймати якісно-кількісний аналіз, який виконується при дослідженні внутрішніх компонентів системи управління персоналом та подальший аналіз усіх елементів цієї системи окремо.

Якісна оцінка управління персоналом може бути визначальним чинником зростання загальної ефективності управління, успішності

роботи всього господарюючого суб'єкта. Крім досягнення основних цілей вона здатна виявляти проблемні місця, такі як порушення правил безпеки, високі витрати через недостатньо грамотне управління.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Напрями вдосконалення системи керування персоналом

Дуже часто методи управління персоналом в організаціях є непередбачуваними, робота з підлеглими має невідповідну структуру.

Протягом усього періоду існування компанії намагаються вживати заходів для вдосконалення системи управління персоналом. Вони створюють приписи для керівників у вигляді правил, наказів і вказівок і дуже часто використовують усні пояснення. І в якийсь момент більшість компаній починає думати, як організувати все, що зроблено і що буде зроблено. І багато компаній приймають рішення оптимізувати бізнес-процеси управління персоналом шляхом впровадження єдиної системи роботи з персоналом за допомогою кадрової стратегії.

У таблиці 3.1 представлено варіанти кадрової стратегії організації на основі стратегій обмеженого зростання, внутрішніх переваг, зовнішніх переваг та стратегії диверсифікації.

Таблиця 3.1

Варіанти кадрової стратегії АТ «Укртелеком»

Стратегія	Опис	Кадрова стратегія
Обмежене зростання	Реалізована нині стратегія. Основним чинником підвищення ефективності управління підприємством є вже створені переваги	Відповідність кваліфікації персоналу використовуваним технологіям виробництва, зниження плинності кадрів
Внутрішні переваги	Підприємство прагне знизити витрати на випуск продукції, використовує	Орієнтація персоналу на внутрішнє середовище, заохочення працівників до виконання нормативів

	для цього, зокрема, технологічні фактори.	виробничих витрат
Зовнішні переваги	Підприємство прагне посилення відмінності продукції від продукції конкурентів. Також використовуються технологічні фактори	Орієнтація персоналу на зовнішнє середовище та вдосконалення управління винагородами працівників
Диверсифікація	Підприємство розширює продуктивний ряд з використанням можливостей ринку, у тому числі формує продукцію по сегментах ринку.	Орієнтація персоналу на розробку нових видів продукції та заохочення до більш ефективної взаємодії зі споживачами

Джерело: складено автором на основі [17].

Аналізуючи дані таблиці 3.1 зауважуємо, що, при зовнішніх перевагах підприємство буде прагнути посилення відмінності продукції від продукції конкурентів, а це вимагає орієнтації персоналу на зовнішнє середовище та вдосконалення управління винагородами працівників.

А, стратегія обмеженого зростання, наприклад, виходить самою ефективною, так як відповідність кваліфікації персоналу використовуваним технологіям виробництва і призводить до зниження плинності кадрів.

При стратегія диверсифікації підприємство розширює продуктивний ряд з використанням можливостей ринку, у тому числі формує продукцію по сегментах ринку.

В таблиці 3.2 автором запропоновані основні напрями вдосконалення системи управління персоналом.

Таблиця 3.2

**Напрями вдосконалення системи управління персоналом у
АТ «Укртелеком»**

Проблема	Рішення	Документи
Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника	Необхідно надати фахівцю з управління персоналом статус керівника для забезпечення можливості формування системи управління персоналом та прийняття рішень у галузі стратегії управління людськими ресурсами організації	Проект посадової інструкції менеджера з персоналу
У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку	Необхідно досягнення вищої задоволеності працею працівників у тих напрямках, із якими пов'язані проблеми управління персоналом. Необхідно підвищити інтерес до роботи за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності та задоволеність взаємовідносинами з керівництвом за рахунок розширення спілкування з керівництвом підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - Проект Положення про матеріальне стимулювання - Проект Положення про систему управління персоналом
Нарощування чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії	Необхідно вдосконалити механізми контролю за ефективністю використання прийнятих на підприємство працівників. І тому необхідно розробити порядок оцінки кадрової потреби з урахуванням описів посад працівників. Відбір персоналу повинен проводитись відповідно до вимог до конкретної посади, які розробляються на основі опису посад.	<ul style="list-style-type: none"> - Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про найм персоналу

	При розстановці персоналу одним із елементів трудової адаптації стає формування цільових показників випробування при прийомі на роботу, на основі яких проводиться контроль ефективності залучення на підприємство нових працівників	
Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам компанії. Не використовується нематеріальне стимулювання працівників	Потрібно організувати ділову оцінку відповідно до потреб підприємства у вдосконаленні виробничої діяльності. Нематеріальне стимулювання має використовуватися як інструмент заохочення працівників за наслідками ділової оцінки. Основним інструментом нематеріального стимулювання стає заохочення працівників, які мають найвищу підготовку відповідно до потреб виробничої діяльності підприємства.	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про оцінку персоналу

Джерело: складено автором на основі [17].

При постановці такої проблеми, як налічуваність спеціалізованого суб'єкта управління персоналом статусу спеціаліста, а не керівника, пропонується наступне рішення: надання фахівцю з управління персоналом статусу менеджера HR.

При відсутності ділової оцінки, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам компанії, пропонується використовувати нематеріальне стимулювання .

Отже, важливо зосередитися на утриманні та задоволенні працівників. Щоб підтримувати процвітаючу робочу силу, ці два елементи найкраще розглядати разом. Гарантуючи, що співробітники мають значні переваги, можливості для просування по службі та інші

пільги можуть допомогти з утриманням. Середовище компанії також має бути прийнятним для співробітників. Цей захід важливий, тому що якщо є переваги від працевлаштування та інших зусиль щодо утримання, які не дозволяють незадоволеним працівникам залишити компанію, тоді середовище підприємства може постраждати.

ВИСНОВКИ

Реалізація плану розвитку кар'єри великою мірою залежить від управлінця, який оцінює роботу працівника відповідно посаді та потенціал, є важливим зв'язком між співробітником та вищим керівництвом організації, що приймає рішення про просування, має у своєму розпорядженні ресурси необхідні розвитку співробітника; помітне становище у створенні. Для просування організаційної ієрархії співробітника необхідно, щоб керівництво знало про існування співробітника, його досягнення, таланти, креативні рішення.

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі, говорять про важливість удосконалення управління системи персоналу, та дозволяють зробити наступні висновки:

У першому розділі

1. Розглянуто теоретичні основи управління персоналом у сучасних умовах. Виявлено, що поняття менеджмент як система управління, підприємством, що діє в умовах ринкової економіки, передбачає створення умов, необхідних для ефективного функціонування, розвитку виробничо-господарської діяльності.

2. Проаналізовано систему та ефективність управління персоналом в організації. Прийшли до висновку, що працівники компанії це найцінніший її ресурс. Тому питання, пов'язані з розподілом кадрів та організацією праці, не повинні відкладатися в довгу скриньку. І лише системний підхід дає можливість вирішувати їх із мінімальними витратами.

У другому розділі

3. Надано загальну характеристику організації АТ «Укртелеком». Зауважено, що глибока інтеграція з виробниками високих технологій та

розробниками різних сервісів дозволяє компанії створювати унікальні та несподівані можливості для клієнтів.

4. Надано аналіз кадрового складу організації АТ «Укртелеком». Треба відмітити, що кадровому складу організації АТ «Укртелеком» приділяється багато уваги з боку керівництва, він є раціональним.

У третьому розділі

5. Запропоновано напрями вдосконалення системи керування персоналом. А саме, варіанти кадрової стратегії: обмежене зростання, внутрішні переваги, зовнішні переваги, диверсифікація. Також, було окреслено основні напрями вдосконалення системи управління персоналом: досягнення вищої задоволеності працею працівників у тих напрямках, із якими пов'язані проблеми управління персоналом. Необхідно підвищити інтерес до роботи за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності та задоволеність взаємовідносинами з керівництвом за рахунок розширення спілкування з керівництвом підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТ «Укртелеком». URL: <https://ukrtelecom.ua/>
2. Бабенко, А.Г. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія/ за заг. ред. А.Г. Бабенко. Дніпропетровськ: Видавництво: УМСФ, 2016. 328 с.
3. Базалійська, Н.П. *Метод експертних оцінок в дослідженні особистісних, професійних, ділових та результативних показників трудової поведінки*. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, Вип. 23(1), 2017. С. 91-96.
4. Бербенець. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава. 2017. № 7. С. 31–33.
5. Бойко О. С. Наука управління персоналом. Л.: Галичина, 2019. 200с.
6. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Видавництво Персонал №3. 2018. 280с.
7. Воронкова В. Г. Кризовий кадровий менеджмент. URL: <http://libfree.com/index.php>
8. Гільорме, Т.В., Барміна, К.О. *Стратегічне прогнозування в процесі прийняття управлінських рішень щодо формування витрат на персонал*. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 17(1). 2016. С. 127-130.
9. Грищенко, В.Ф., Чернова, М.С.. Інноваційні підходи до удосконалення системи мотивації персоналу малих підприємств України у сучасних умовах господарювання. Маркетинг і менеджмент інновацій. К. № 1. 2017. С. 103-112.
10. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. К. 2016. № 5. С. 32-34.

11. Діденко Н. В. Антикризовий менеджмент. URL: irbis-nbuv.gov.ua>cgibin/irbis_nbuv/cgiiirbis/
12. Дмитренко Г.А. Людиноцентрична освіта як імператив підвищення якості життя населення України. Економіка і Держава. №2. 2009. С.39-42.
13. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. Економічні науки. К. 2019. № 7. С. 46–49.
14. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка. К. 2017. № 6. С. 32-37
15. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: Центр навчальної літератури. 2015. 352 с.
16. Куликов Ю. А. Моделі управління персоналом організації. К. 2016. № 37. С. 184-185.
17. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 111–116.
18. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1.С.510–513.
19. Мокрик Р. Оцінка ефективності підбору персоналу в компанії. Управління персоналом. 2015. № 11. С. 5–8.
20. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/
21. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ. Інкос. 2009. 472 с.
22. Укртелеком URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21560766/

23. Управління персоналом: підручник. за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ. 2017. 668с.
24. Управління персоналом : навч. посіб. за заг. ред./ Азарова А.О., Мороз О.О. ВНТУ. Вінниця. 2014. 283 с.
25. Червінська Л.П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури. 2017. 288 с.
26. Шовчко Г.В. Класифікація методів мотивації. Управління розвитком. К. 2014. №3 (166). С. 89-92.
27. SAP Human Resources Management System URL: <http://www.sap.com>.