

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

ВИПУСКНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

На тему:

«Управління персоналом на підприємстві»

Виконала: студентка групи: БМН 1-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Лілія ЛЕЩИНСЬКА

Керівник: к.е.н., доцент

Світлана БОНДАРЕНКО

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри УСІ

Алла КАСИЧ

«__» _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Лещинській Лілії Андріївні

1. Тема дипломної бакалаврської роботи Управління персоналом на підприємстві
Науковий керівник роботи к.е.н., доцент, Бондаренко Світлана Михайлівна затверджені наказом вищого навчального закладу від
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності Expedia Group, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.
4. Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
Теоретичні аспекти системи управління персоналом на підприємстві, Система управління персоналом: основні поняття та сутність, Основні підходи до управління персоналом, Зарубіжний досвід управління персоналом на сучасному підприємстві, . Аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві ФОП Соломойченко О.І., Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП Соломойченко О.І., Характеристика персоналу підприємства, Аналіз системи управління персоналом на підприємстві, Розробка шляхів вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ФОП Соломойченко О.І., Шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві, Економічне обґрунтування запропонованих заходів.
5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада Консультанта | Підпис, дата | |
|----------|--|-------------------|---------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Вступ | Бондаренко С.М., к.е.н., доцент | | |
| Розділ 1 | Бондаренко С.М., к.е.н., доцент | | |
| Розділ 2 | Бондаренко С.М., к.е.н., доцент | | |
| Розділ 3 | Бондаренко С.М., к.е.н., доцент | | |
| Висновки | Бондаренко С.М., к.е.н., доцент | | |

б. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломної бакалаврської роботи | Терміни виконання етапів | Примітка про виконання |
|-------|---|-----------------------------|---------------------------|
| 1 | Вступ | 6.03-10.03.2023 | виконано |
| 2 | Розділ 1. Теоретичні аспекти системи управління персоналом на підприємстві | 11.03-20.04.2023 | виконано |
| 3 | Розділ 2. Аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві ФОП Соломоїченко О.І. | 21.04-29.04.2023 | виконано |
| 4 | Розділ 3. Розробка шляхів вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ФОП Соломоїченко О.І. | 01.05- 13.05.2023 | виконано |
| 5 | Висновки | 15.05 -22.05.2023 | виконано |
| 6 | Оформлення дипломної бакалаврської роботи (чистовий варіант) | 22.05-29.05.2023 | виконано |
| 7 | Здача дипломної бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 14 днів до захисту) | до 29.05.2023 | виконано |
| 8 | Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадань та помилок (за 10 днів до захисту) | до 02.06.2023 | виконано |
| 9 | Подання дипломної бакалаврської роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту) | до 05.06.2023 | виконано |

Студент

Лілія ЛЕЩИНСЬКА

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

Світлана БОНДАРЕНКО

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Тетяна ЦАЛКО

Рецензент

(підпис)

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Лещинська Л.А. Управління персоналом на підприємстві – Рукопис.

Дипломна бакалаврська робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент». – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню теоретичних положень та обґрунтуванню практичних рекомендацій щодо управління персоналом на підприємстві. На підставі комплексного аналізу діяльності та системи управління персоналом ФОП Соломойченко Олег Ігорович обґрунтовано основні проблемні питання поточного етапу розвитку персоналу підприємства, розроблено програму підвищення кваліфікації персоналу та запропоновано заходи з удосконалення системи матеріального стимулювання працівників.

Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, підвищення кваліфікації, стимулювання.

ABSTRACT

Leshchynska L.A. Personnel management system of the enterprise - Manuscript.

Bachelor's thesis in specialty 073 - "Management". - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of theoretical principles and substantiation of practical recommendations for personnel management system at the enterprise. Based on a comprehensive analysis of the activities and personnel management system of Sole proprietor Solomoychenko Oleh Igorovich the main issues of the current stage of enterprise staff development are substantiated, a staff certification training program is developed and measures to improve the system of material incentives for employees are proposed.

Key words: personnel management, personnel management system, certification training, stimulation.

ЗМІСТ

| | |
|---|--|
| ВСТУП..... | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА..... | 9 |
| 1.1. Система управління персоналом: основні поняття та сутність..... | 9 |
| 1.2. Основні підходи до управління персоналом | 24 |
| 1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом на сучасному підприємстві | 33 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП СОЛОМОЙЧЕНКО О.І. | Ошибка! Закладка не определена. 8 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП СОЛОМОЙЧЕНКО О.І..... | Ошибка! Закладка не определена. 8 |
| 2.2 Характеристика персоналу підприємства | Ошибка! Закладка не определена. |
| 2.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві | 51 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП СОЛОМОЙЧЕНКО О.І..... | 61 |
| 3.1 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві | 61 |
| 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів..... | 71 |
| ВИСНОВКИ | 75 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | Ошибка! Закладка не определена. 8 |

ВСТУП

Управління персоналом є сукупністю різних способів управлінського впливу на організацію та умови діяльності працівників, формування їх навичок, що забезпечують максимальне використання трудового потенціалу працівників на користь підприємства.

Управління персоналом є цілеспрямованим впливом на людську складову організації, яка орієнтується на встановлення відповідності між цілями організації та можливостями співробітників. Менеджмент персоналу базується на узагальненому уявленні про місце людини в організації. Одним із елементів управлінської діяльності є менеджмент персоналу, визначальний місце людини у організації. Саме поняття «управління» неоднозначне. Його можна трактувати з погляду управління персоналом, управління людськими ресурсами чи просто людиною. На перший погляд може здатися, що відмінностей між термінами немає, але для теорії управління ці поняття різні.

Управління персоналом – діяльність, орієнтована на сукупність певних правил та методів впливу на процес праці співробітників з метою формування навичок, які необхідні для максимізації трудового потенціалу. Управління людськими ресурсами передбачає діяльність, спрямовану на єднання основних трудових компонентів: трудової функції та міжособистісних відносин співробітників. Такий підхід базується на розгляді працівника як основного елемента організації, яка, безсумнівно, має соціальний характер. Управління людиною розглядає створення для працівника комфортних умов праці: вибудовування дружніх відносин у колективі, надання допомоги у саморозвитку, що сприятиме максимізації праці працівника

Актуальність роботи полягає в тому, що запропоновані і обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом, що становить практичний інтерес для менеджерів і керівників підприємств. Матеріали роботи мають особливу значимість для вирішення завдань ефективного сучасного управління персоналом.

Метою роботи є розробка шляхів удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені наступні **завдання**:

1. Дослідити сутність управління персоналом, поняття та принципи системи управління персоналом на підприємстві
2. Проаналізувати основні підходи до управління персоналом;
3. Проаналізувати зарубіжний досвід управління персоналом;
4. Здійснити загальну характеристику ФОП Соломойченко О.І.;
- 5 Проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві;
6. Запропонувати шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
7. Провести економічне обґрунтування проектних заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства ФОП Соломойченко О.І.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Методичними засадами роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики управління персоналом на підприємстві. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний; системного аналізу і синтезу, узагальнення.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні особливостей управління персоналом на підприємстві; напрацюванні шляхів удосконалення управління персоналом та підвищення ефективності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці пропозицій щодо удосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності діяльності підприємства ФОП Соломойченко О.І. Результати дослідження напрямів удосконалення системи управління персоналом та підвищення ефективності діяльності підприємства прийнято до використання у практичній діяльності ФОП Соломойченко О.І.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота загальним обсягом сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, та містить список використаних джерел із найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система управління персоналом: основні поняття та сутність

Роль персоналу для організації значно змінилася за останні кілька десятиріччів, це пов'язано, перш за все, з модернізацією виробничих процесів, в яких все більшої ваги набувають нові технології і заміна людської праці в тих сферах, де це можливо, відповідно скорочується чисельність персоналу, але разом з тим підвищується роль керівної ланки і висококваліфікованих працівників.

Персонал є головним ресурсом будь-якої організації, він безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації і якість продуктів, що виробляються або надаються, в зв'язку з цим підприємство зацікавлене в наймі, утриманні та професійному розвитку найбільш кваліфікованих і успішних співробітників. Саме на це і спрямована діяльність з управління персоналом.

Управління персоналом організації являє собою цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів управління персоналом, що включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації. Відділи з управління персоналом в організаціях почали з'являтися в організаціях на рубежі 1900-х років, раніше основні функції стосовно працівників, виконували безпосередньо керівники. У цей час діяльність цих відділів була спрямована на регулювання відносин між роботодавцями і працівниками. У 30-40-х роках особливе значення приділялося трудовим договорам, приймалися різні закони, що регулюють діяльність з управління персоналом. У 50-60-х роках велика увага приділялася правовій стороні управління персоналом, почали розробляти безліч внутрішньоорганізаційних документів. У 70-80-х починають займатися

крім оперативного управління трудовими ресурсами, довгостроковим плануванням персоналу. Як можна помітити, набір функцій, які виконуються відділом по управлінню персоналом і підходи до них, розвивалися і розширювалися. Зараз можна сказати, що управління персоналом полягає у формуванні системи управління персоналом, плануванні роботи з кадрами компанії, проведенні маркетингу персоналу, визначенні потреби організації в кадрах і ін. [2].

Існують різні класифікації цілей управління персоналом організації.

З урахуванням узагальненого досвіду українських і зарубіжних компаній, головну мету управління персоналом визначають як забезпечення організації персоналом, його ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Таблиця 1.1

Етапи процесу управління персоналом

| Назва етапу | Основні задачі етапу |
|---|--|
| Визначення потреби в персоналі | Планування якісної потреби в персоналі. Вибір методу розрахунку кількісної потреби в співробітниках. Планування кількісної потреби в персоналі |
| Забезпечення потреби в персоналі | Отримання і аналіз маркетингової інформації. Розробка і використання інструментів забезпечення потреби організації в кадрах. Відбір персоналу, його ділова оцінка. |
| Управління мотивацією праці та поведінкою персоналу | Управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки. Управління конфліктами. Використання монетарної мотивації: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства. Використання немонетарної мотивації: групова організація і соціальні комунікації, стиль керівництва і його методи, регулювання робочого часу. |
| Забезпечення процесу управління персоналом | Правове регулювання трудових відносин. Облік і статистика кадрів. Інформування колективу і зовнішніх організацій з питань персоналу. Розробка кадрової політики |
| Використання персоналу | Визначення змісту і результатів праці на робочих місцях. Виробнича соціалізація. Ведення персоналу, його адаптація в процесі трудової діяльності. Впорядкування робочих місць. Забезпечення безпеки праці. Вивільнення персоналу. |
| Розвиток персоналу | Планування і реалізація кар'єри. Організація і проведення навчання співробітників |

Джерело: [3]

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що завдання управління персоналом в загальному вигляді можна виразити як забезпечення організації якісним і відповідним її цілям персоналом.

Принципи управління персоналом являють собою основні положення, правила, яких необхідно дотримуватися керівникам в процесі управління персоналом організації.

Існують традиційні для вітчизняних організацій принципи управління персоналом, такі як принцип демократичного централізму, науковості, плановості, єдності розпорядництва, першої особи, відбору, підбору і розстановки кадрів; поєднання централізації і децентралізації; єдиноначальності і колегіальності; лінійного, функціонального і цільового управління, контролю за виконанням рішень і ін.

Принципи управління персоналом іноземних організацій відрізняються від прийнятих в Україні, наприклад, сучасний досвід деяких зарубіжних організацій базується на таких принципах як: принцип довічного найму, принцип довірчого контролю за виконанням завдання, поєднання такого контролю з корпоративною культурою організації, прийняття рішень з обов'язковим схваленням цього рішення більшістю працівників. Це може бути пов'язано з деяким відставанням розвитку практики управління персоналом в Україні від світової, проте в останні десятиліття ці відмінності нівелюються, і більшість великих організацій дотримуються у своїй діяльності принципів, які розроблені з урахуванням досвіду як вітчизняних, так і іноземних компаній.

Існують також принципи побудови системи управління персоналом. На відміну від принципів управління персоналом, вони представляють собою правила і норми, яким повинні слідувати керівники при формуванні системи управління персоналом організації. Виділяють два типи цих принципів [4, с.120]:

- 1) Принципи, які описують вимоги до формування системи управління персоналом;

2) Принципи, які визначають напрямок розвитку системи управління персоналом;

До першого належать такі принципи як:

- Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва. Має на увазі залежність функцій системи управління персоналом від цілей виробництва;

- Принцип прогресивності. Необхідність системи управління персоналом відповідати передовим дослідженням.

- Принцип комплексності. Необхідність врахування всіх факторів, що впливають на систему управління персоналом.

- Принцип перспективності. Необхідність обліку подальшого розвитку компанії при формуванні системи.

- Принцип узгодженості. Взаємодії між відділами повинні бути узгоджені за часом і з цілями компанії.

- Принцип багатоаспектності. Можливість використання різних каналів управління персоналом.

- Принцип оперативності. Своєчасність прийняття рішень для попередження або ліквідації можливих відхилень.

До другої групи належать такі принципи [4, с.125]:

- Принцип спеціалізації. Має на увазі поділ праці в організації для виконання різних завдань, що дозволяє домагатися кращих результатів в більш короткі терміни;

- Принцип паралельності. Реалізація одночасно декількох управлінських рішень;

- Принцип гнучкості. Здатність системи управління персоналом пристосовуватися до умов, що змінюються;

- Принцип безперервності. Відсутність перерв у функціонуванні системи управління персоналом;

- Принцип ритмічності. Необхідність виконання однакової кількості роботи в рівні проміжки часу.

Дані принципи обґрунтовані сучасними умовами та вимогами, конкурентним середовищем та іншими факторами, які вимагають від компаній ефективних дій, спрямованих на роботу з персоналом.

Розглянемо, що являє собою кадрова політика організації і як вона пов'язана зі стратегією управління персоналом.

Кадрова політика в тій чи іншій мірі присутня у всіх організаціях. Вона безпосередньо пов'язана з усіма відділами організації та безпосередньо впливає на прийняті компанією рішення в області господарської політики. До функцій кадрової політики ставляться не тільки найми звільнення персоналу, вона займається більш широким колом проблем. Саме кадрова політика займається забезпеченням всієї організації працівниками, а також питаннями їх оцінки, атестації, мотивації та стимулювання, професійної адаптації та іншими.

Існує безліч трактувань кадрової політики. Найбільш поширена з них визначає кадрову політику як генеральний напрямок кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму по виробленню цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення кваліфікованого і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації. Кадрова політика повинна розроблятися в відповідність зі стратегією розвитку організації, щоб забезпечувати її максимально відповідним потребам персоналом.

Головною метою кадрової політики організації є забезпечення потрібними трудовими ресурсами всіх підсистем організації. Однак свої цілі має не тільки організація, а й працівники. В цьому і полягає основний принцип кадрової політики - необхідність рівнозначного досягнення, як цілей організації, так і індивідуальних цілей працівника. В такому випадку кадрова політика виявиться найбільш ефективною з точки зору обох сторін.

Кадрова політика передбачає виконання безлічі функцій, в першу чергу, розробку стратегії управління персоналом, а також реалізація маркетингу персоналу, планування потреби в персоналі, залучення, відбір, оцінка, атестація співробітників; розробка методів стимулювання і мотивації; ефективний розподіл витрат організації на персонал; організація робочого місця; забезпечення задоволеності працівника і багато інших.

При розробці кадрової політики вивчаються фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації, які мають значний вплив на її формування. Фактори зовнішнього середовища - це ті чинники, які компанія не може змінити і впливати на них, до них відносяться: ситуація на ринку праці, рівень економічного розвитку, правове середовище в країні (трудове законодавство та інші законодавчі та правові акти). Фактори внутрішнього середовища це ті фактори, на які організація може впливати, такі як цілі організації, її стиль управління, характеристика персоналу [7, с. 233].

Існують різні класифікації кадрової політики, розглянемо дві найбільш поширені з них:

1. За масштабами кадрових заходів. Кадрова політика поділяється на пасивну, превентивну, реактивну і активну.

Пасивна кадрова політика не передбачає ніяких превентивних заходів, не використовуються засоби оцінки персоналу, діагностика ситуації серед працівників в цілому. Кадрова політика спрямована лише на рішення і боротьбу з виникаючими проблемами, часто навіть без виявлення причини виниклих проблем.

При реалізації реактивної політики в організації постійно займаються моніторингом персоналу і виявленням негативних тенденцій в його роботі, велика увага приділяється виявленню причин, через які ці проблеми виникають. Організація володіє необхідними ресурсами для негайного вирішення проблеми.

Кадрову політику можна назвати активною в разі, коли кадрова служба здатна проводити регулярний моніторинг, розробити антикризову програму, вносити зміни в програми в залежності від зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, коли керівництво володіє засобами впливу на ситуацію.

Превентивна кадрова політика характеризується відсутністю у організації коштів впливу на ситуацію. Кадрові служби здійснюють діагностику персоналу, займається прогнозуванням на короткостроковий і середньостроковий період. Головна проблема, що виникає при реалізації превентивної політики це розробка цільових кадрових програм.

2. За ступенем відкритості. Існують організації з відкритою і закритою кадровою політикою

Компанії з першим типом характеризуються тим, що вони готові прийняти нового співробітника на посаду будь-якого рівня, включаючи керівні, за умови, зрозуміло, чи відповідає такий співробітник вимогам компанії. Така політика характерна найчастіше для молодих компаній, яким потрібні висококваліфіковані кадри для швидкого росту і завоювання ринку, а часу на навчання недосвідчених молодих співробітників немає.

Компанії із закритою кадровою політикою набирають персонал тільки на початкові позиції і самі «вирощують» для себе таких фахівців, які потрібні компанії. Заміщення високих посад відбувається тільки своїми співробітниками з нижчих посад.

У кожного типу є свої переваги і недоліки і обґрунтованість застосування того чи іншого типу кадрової політики приймається компанією в залежності від специфіки галузі і безлічі інших чинників. Так, плюсом закритої кадрової політики є більш швидка адаптація персоналу в зв'язку з використанням системи наставництва, згуртованості робочого колективу, прагнення кожного співробітника до кар'єрного просування, в той час як можливості росту в компанії з відкритою кадровою політикою часто обмежені. Також мінусом

відкритої політики є той факт, що працівник може не мати ніякого досвіду роботи в даній сфері і йому буде необхідно чимало часу для адаптації і розуміння специфіки галузі та діяльності компанії, а відповідно це вимагає додаткових витрат на нього [8, с.254].

Для ефективності кадрової політики вона повинна відповідати наступним вимогам:

1. Гнучкість. Необхідно, щоб кадрова служба могла корегувати кадрову політику при зміні, наприклад виробничої тактики, або іншій ситуації;

2. Економічна обґрунтованість. Так як персонал вимагає від підприємства значних витрат, вони повинні бути обґрунтовані і виходити з реальних фінансових можливостей підприємства;

3. Індивідуальний підхід до працівників;

4. Ув'язка зі стратегією підприємства;

У разі невідповідності перерахованим вимогам, кадрова політика не зможе забезпечити якісне виконання тих завдань, які перед нею поставлені.

Значення людського фактора в організації в даний час величезна. Роль кадрових служб тепер не зводиться тільки до найму і звільнення працівників, управлінням персоналом в наш час займаються професійно підготовлені люди, функції яких набагато ширше. Керівники, особливо великих організацій розуміють, що висококваліфікований персонал це найважливіший ресурс організації, який здатний при правильному підході у багато разів підвищити продуктивність організації, якість її продуктів і послуг та інші показники. Більш того, недостатня увага до якості працівників, їх мотивації, забезпечення комфортних умов роботи і конкурентоспроможної заробітної плати може викликати в компанії відхідом кращих фахівців до конкурентів, здатним більшою мірою задовольнити його потреби. Так як в сучасному світі, не дивлячись на величезну кількість випущених з вищих навчальних закладів фахівців, існує дефіцит високопрофесійних працівників, які і потрібні кожній

компанії, тому такі працівники, зрозуміло виберуть такого роботодавця, який надасть їм можливість зростання, більш високу заробітну плату і т. д.

У ході розвитку сучасної концепції управління персоналом, збільшенням спектра функцій, виконуваних службами персоналу, змінилася його роль організації. Служба управління персоналом підприємства –структурний підрозділ, уповноважений здійснювати управління персоналом та організаційно-методичне керівництво заходами з управління персоналом, що реалізуються на підприємстві. У сучасних умовах вся робота служб персоналу повинна проводитись з метою формування та розвитку людського капіталу фірми, такого кадрового складу, що забезпечить її подальше успішне існування. Все це пояснюється тим, що згідно з нинішньою концепцією, управління персоналом – один з основних елементів стратегії організації. Воно має допомагати організації у досягненні її основних стратегічних цілей через забезпечення компетентними та зацікавленими у результатах своєї праці працівниками. Потрібно підкреслити, ця мета може бути досягнута, якщо вище керівництво розглядатиме людський капітал як ключ до ефективності роботи організації. Однак слід також зазначити, що все це добре розуміють за кордоном, а в нас, в Україні – далеко не завжди [2].

На сьогоднішній день служба персоналу – необхідний на кожному етапі розвитку організації підрозділ. Розглянемо докладніше, які ролі може грати служба управління персоналом у розвитку фірми. Тут можна виділити три ролі: підтримуючу, сервісну та партнерську, які послідовно переживає служба персоналу в процесі свого розвитку.

1. Підтримуюча роль служби персоналу. На самому початку життєвого шляху організації її власнику (генеральному директору) необхідні послуги людини, що розбирається в кадровому діловодстві, основним завданням якого буде ведення кадрового документообігу компанії відповідно до законодавства. Таку роль підтримки бізнесу виконують переважно ті служби персоналу, які створюються з нуля, а формуються з відділу кадрів, існуючого в організації. У

цьому випадку функції управління персоналом виконують лінійні керівники організації, а кожний підрозділ самостійно вирішує завдання, що стоять перед ним, що стосуються підбору, відбору та навчання співробітників. Так, наприклад, з одним кадровим агентством можуть окремо один від одного співпрацювати два чи три представники різних відділів фірми-замовника.

Іноді відділ кадрів та служба персоналу існують як два самостійні підрозділи організації. Тим не менш, у більшості провідних вітчизняних підприємств відділ кадрів – елемент структури служби персоналу, де начальник підпорядковується директору з персоналу.[41,с]

2. Сервісна роль служби персоналу. Ситуація, в якій функції управління персоналом розподілено між різними підрозділами, значно знижує ефективність бізнесу в цілому, особливо коли відбувається постійне зростання чисельності співробітників та кількості завдань у галузі підбору, відбору та навчання кадрів. У цій ситуації, під час виконання сервісної ролі служби персоналу, вона має (служба персоналу) більше повноважень, наприклад, HR-директор з'ясовує потреби менеджменту, забезпечує виконання завдань, сформульованих внутрішніми замовниками, тобто топ-менеджерами та лінійними керівниками. І тут спектр функцій служби управління персоналом значно розширюється та основним результатом діяльності є рішення операційних завдань та виконання головних функцій у галузі управління персоналом [3, с.48]

У цей період співробітники служби персоналу займаються розробкою основних інструментів керування персоналом. При формуванні політик та процедур у галузі управління персоналом необхідно залучати лінійних керівників та топ-менеджерів як консультантів, оскільки саме їм належить у майбутньому застосовувати отримані методи практично. Будь-які алгоритми в галузі підбору, відбору та навчання кадрів, розроблені фахівцями HR-служби, на етапі впровадження у діяльність організації узгоджуються з керівництвом.

3. Служба персоналу як бізнес-партнер. З часом директору з персоналу стає зрозуміло, що недостатньо просто здійснювати розробку та впровадження програм та заходів у галузі управління персоналом – службі управління персоналом необхідно стати функцією бізнесу, значить працювати заради досягнення цілей усієї організації. Директору з персоналу для того, щоб переконати колег та керівництво компанії в тому, що його служба не просто сервісний підрозділ, а також бізнес-партнер компанії, необхідно подивитися на всі HR-заходи з позиції їх вартості та почати розмовляти з керівництвом компанії мовою комерційною вигоди.

Таким чином, на даному етапі стає очевидним, що кожна кадрова програма має приносити прибуток компанії — будь то підбір персоналу, впровадження програми навчання для співробітників чи проведення корпоративного заходу.

Основним завданням служби персоналу у цей період є підвищення ринкової вартості компанії за допомогою інструментів управління персоналом, а також розробка стратегії компанії в галузі управління персоналом, створення систем оцінки діяльності підрозділів та розвиток організаційної культури фірми. Слід зазначити, що, як свідчить практика, у вітчизняних компаніях досить рідко служби персоналу стають стратегічними партнерами. Це пояснюється тим, що в нашій країні ведення бізнесу в принципі є ще сферою діяльності, що розвивається, а також тим, що сама професія фахівця з кадрового менеджменту досить молода і лише вступає у друге десятиліття свого існування. На думку дослідників, найоптимальнішим варіантом є позиціонування служби персоналу як сервісної служби, тоді як вона, тим не менш, відіграватиме неафішовану роль бізнес-партнера.

Таким чином, з усього вищесказаного можна зробити висновок про те, що в сучасних умовах економіки персонал – це основний фактор успіху та процвітання фірми на ринку. Отже, роль служби управління персоналу величезна, а прибуток підприємства безпосередньо залежить від ефективності

роботи цього підрозділу. Протягом усіх етапів розвитку організації, служба управління персоналом бере участь у її діяльності та в міру розвитку компанії виконує все більше і більше функцій і набуває все більшого значення.

Отже, можна дійти висновку, що такий структурний підрозділ організації, як служба персоналу може займати різне місце в організаційній структурі фірми, проте найбільш оптимальним варіантом її розташування, є таке положення, коли вона включена в керівництво фірмою та має рівнозначний статус з іншими підрозділами управління організацією. Адже, як було відзначено раніше, для того, щоб служба персоналу принесла максимальний ефект від своєї діяльності, що принесла організації збільшення прибутку, вона повинна стати безпосереднім стратегічним партнером фірми.

У минулому кадрова служба (у нашій країні) у найкращому разі зберігала гроші організації, заповнюючи правильно всі папери, щоб захистити фірму від судових розглядів із працівниками. Тепер служби управління персоналом мають приносити прибуток фірмі тим, що він полегшує реалізацію її стратегії. Виходячи з цього, головною метою діяльності служб управління персоналом у сучасних організаціях є приносити фірмі прибуток.

Відповідно до сучасної концепції управління персоналом, основними завданнями служби персоналу є:

- забезпечення організації добре підготовленими та зацікавленими у праці службовцями;
- ефективне використання працездатності, кваліфікації, практичного досвіду та майстерності всіх службовців в організації;
- досягнення максимальної орієнтації службовців на цілі та потреби організації, зближення інтересів працівників та очікувань фірми, пов'язаних з професійною діяльністю;
- систематичне доведення до службовців політики організації та своєї політики служб управління персоналом [4, с.127].

Управління персоналом необхідно зрештою для зосередження зусиль працівників на виконанні намічених стратегічних цілей фірми, забезпечення ефективного використання фізичних та інтелектуальних можливостей співробітників, реалізацію їхнього потенціалу; зміцнення трудових відносин та покращення морального клімату у колективі. Бо тільки завдяки ефективній спільній діяльності колективу фірма досягне успіху, то кінцева мета роботи з персоналом полягає в тому, щоб забезпечити максимальне зближення очікувань підприємства та інтересів працівників.

Щодо завдань служб персоналу, то необхідно зазначити, що спектр їх основних завдань служби управління персоналом варіюється від цілей певної організації. Проте діяльність усіх сучасних кадрових служб не може зводитись до того обмеженого набору дій, які традиційно виконувались відділами кадрів в Україні. Новий підхід до менеджменту управління персоналом характеризується комплексністю. На західних підприємствах вже давно функціонують єдині служби управління персоналом, що виконують весь комплекс функцій раціоналізації трудових процесів та процесів управління персоналом. Такий комплексний підхід призводить до того, що служби персоналу починають розширювати коло своїх функцій та від виключно кадрових питань (формування, підбір та розстановка кадрів) переходять до ширшого спектру завдань, що включають не тільки кадрову політику, а також мотивацію персоналу, оплату праці працівників, узгодження інтересів працівників та фірми, вивченню ринку трудових ресурсів тощо. Так служби персоналу входять у загальний процес досягнення фірмою її стратегічних цілей.

Усі служби персоналу мають два напрями своєї діяльності: тактичний та стратегічний. Тактичний напрямок включає кадрову роботу з метою формування кадрових ресурсів. Тобто тут визначається, які заходи, ким та яким чином повинні робитися у сфері управління персоналом на даний момент.

Стратегічне спрямування роботи цих служб спрямоване на формування кадрової політики організації: системи поглядів, ідей, вимог, а також заходів у

сфері управління персоналом. Розглянемо, які функції виконують служби персоналу. В широкому сенсі функції цієї служби – галузь загальної політики фірми, безпосередньо з людським фактором. Служби персоналу можуть працювати з персоналом у різних напрямках. Залежно від напряму їхньої діяльності виділяють функції:

1. Соціальна функція. Тут служба управління персоналом має забезпечити зайнятість, безпечні умови праці та охорону праці.

2. Нормативна чи регулятивна. Полягає у створенні умов праці, дотримання трудового законодавства та правил охорони праці, врегулювання трудових суперечок. Тут служба персоналу – посередник, що вирішує конфлікт між інтересами організації та працівників.

3. Виховна. Полягає у методах мотивації працівників.

4. Інформаційно-аналітична. Визначається тим, що служба персоналу має забезпечувати всією необхідною інформацією всіх співробітників компанії.

5. Контрольна. Полягає в постійному аналізі та контролі ситуації всередині організації, і навіть ринку праці [5, с. 81].

Слід зазначити, що склад функцій вищевикладених підсистем змінюватиметься залежно від розмірів організацій: на дрібних підприємствах один підрозділ може брати на себе функції кількох підсистем, але в великих - функції однієї підсистеми зазвичай виконує окремий підрозділ. Описана класифікація дає вичерпний перелік функцій, приписуваних службі управління персоналом з погляду нової концепції управління персоналом. Але спектр тих чи інших функцій служби персоналу в різних компаніях різний, оскільки кожен керівник вибирає ті елементи, які, на його думку, найбільше підходять до конкретної ситуації (розмір фірми, специфіка її діяльності і т. д.) і здаються йому найбільш корисними для досягнення успіху його організації. Однак, незважаючи на різницю між організаціями, існує стандартний набір функцій служби управління персоналом, які разом представляють кадрову політику фірми. Розглянемо ці функції докладніше.

1. Планування трудових ресурсів, що включає:
 - оцінку готівкових ресурсів (тобто аналіз змісту робіт та наявного трудового складу)
 - оцінка майбутніх потреб (прогноз внутрішніх та зовнішніх джерел) робочої сили та попиту на неї)
 - розробка програми задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх джерел робочої сили з попитом та стратегією розвитку компанії. Тут необхідно враховувати плинність кадрів, природне вибуття (смерть, вихід на пенсію тощо) та інші фактори.

2. Найм персоналу – це створення резерву можливих кандидатів на всі посади.

3. Відбір персоналу – оцінка кандидатів на вакантне місце та відбір найкращих з існуючого резерву.

До основних критеріїв оцінки відносяться: професійні, освітні, організаційні, і навіть особисті якості працівника. Саме в такому порядку, адже в іншому випадку компанія може найняти хорошу людину, але поганого фахівця. Головними методами відбору є: випробування, оцінка навичок та співбесіда.

4. Формування заробітної плати та пільг – розробка форми винагород для залучення та утримання працівника. Потрібно пам'ятати, заробітна плата – грошова винагорода за виконану роботу, і часто грає роль вирішального аргументу для працівника. Її структура має визначатися рівнем зарплати у конкурентів, умовами на ринку праці, продуктивністю та прибутковістю організації. До речі, зараз велике значення для працівників має система додаткових пільг, а не власна зарплата. Пільги можуть бути: участь у прибутку, оплата в акціях, оплата відпусток і т.д.

5. Адаптація – введення найнятих працівників до організації та в усі підрозділи. Головна мета адаптації – досягти відповідності між особистими

знаннями, досвідом та цінностями працівника з цінностями та традиціями організації, навчити його взаємовідносинам у певній фірмі.

6. Навчання – розробка програм навчання працівників трудовим навичкам ефективного виконання робіт. Метою навчання є підтримання високої продуктивності праці всіх співробітників як у разі вступу на вакантне місце, так і за недостатності кваліфікації. Для ефективною програмою навчання керівництву зі службою персоналу необхідно створити в організації клімат, що сприятиме навчанню: заохочення учнів, підтримка з боку викладачів тощо.

7. Оцінка трудової діяльності – розробка методик оцінки праці та доведення її до працівників компанії. На сьогодні відомі два типи оцінок персоналу. Перша – це оцінка працівника при вступі його на роботу, а друга – оцінка його поточної діяльності (такий тип оцінки вимагає досить високої кваліфікації як від керівників фірми, так і від працівників служби управління персоналом, а також об'єктивності).

8. Підвищення, зниження, переведення, звільнення персоналу включає:

- розробку методології переміщення співробітника з посади більшої або меншої відповідальності;

- розвиток професійного досвіду працівника за допомогою переміщення його на інші посади чи ділянки роботи (тобто служба персоналу також займається плануванням кар'єри працівників) [8, с.125].

Таким чином, ми розглянули дві класифікації функцій служби керування персоналом, аналізуючи які можна дійти висновку про те, що сьогодні немає єдиного погляду функції цієї служби організації. Керівники організацій адаптують існуючі в теорії функції служби персоналу до умов і особливостей певної організації. Однак усі організації дотримуються загальної ідеології та методологічної основи кадрового діловодства.

1.2. Основні підходи до управління персоналом

На сьогоднішній день людський капітал є найважливішим чинником забезпечення ефективної діяльності будь-якого підприємства. Виникаючі питання, пов'язані з виробництвом, підвищенням конкурентоспроможності підприємства, його стабільності та цілісності ґрунтуються на якісному складі задіяного у організації персоналу. Наслідком цього стало зростання значимості кадрового управління та формування ефективної системи управління персоналом для підприємства.

Кадри є одним із найважливіших ресурсів компанії, і тому так потрібні знання та навички грамотного керівництва для того, щоб усі співробітники працювали злагоджено і на благо мети організації. Управління являє собою широке поняття, яке включає весь спектр дій і всіх осіб, які ухвалюють рішення. Ці рішення полягають у різних процесах, таких як оцінка, планування, реалізація проекту тощо. Спочатку теорія управління як наука з'явилася наприкінці минулого століття і з того часу зазнала суттєвих змін. Першим поняття «наукове управління» ввів Луїс Брандейс у 1910 р., він був представником фрахтових компаній в Америці, а не Фрідерік У. Тейлор, хоч він і є творцем теорії управління. Тейлор потім часто користувався цим визначенням, кажучи, що управління є справжньою наукою, яка заснована на точних принципах, правилах та законах.

Управління персоналом для підприємства представляє собою набір різних способів та методів управлінського впливу на умови трудової діяльності співробітника та підприємство в цілому, формування навичок працівників, які забезпечують максимальне використання трудового потенціалу на користь організації. Управління персоналом є цілеспрямованим впливом на кадрову складову підприємства, орієнтовану на відповідність цілей організації можливостям працівників. Ця діяльність реалізується шляхом розробки та впровадження інноваційної концепції, стратегії, принципів, методів та

інструментів управління, які забезпечують створення вартісної оцінки підприємства та досягнення індивідуальних цілей працівника.

Ефективність управління персоналом є максимальним досягненням цілей підприємства, грамотно використовуючи при цьому наявний інтелектуальний капітал команди.

Традиційно виділяють такі етапи розвитку наукових підходів до управління персоналом:

- фізіократичний, де людина – носій сили, підхід орієнтований на наявні в нього природні, енергетичні можливості;
- раціоналістичний (прагматичний), де людина економічний ресурс, фактор виробництва, тут акцент йде на раціональні дії людини;
- технократичний, де людина є елементом «людино-машинного комплексу», підхід орієнтований на раціональність використання людських можливостей в цілому;
- гуманістичний, де людина – найважливіша цінність суспільства, організації, підхід орієнтований на професіоналізм, інтелектуальний та культурний рівень людини [16, с.213].

Нині єдиної оцінки ефективності управління персоналом немає. Оцінюючи кожне підприємство вибирає свій набір методів, серед яких виділяють:

- якісні методи, до яких належать метод експертних оцінок, метод сценаріїв, метод структуризації;
- кількісні методи, до яких належать фінансові, аналітичні, статистичні методи;
- комбіновані методи.

Перерахуємо і дамо коротку характеристику найбільш поширеним підходам в управлінні персоналом організації на сьогоднішній день:

- економічний підхід: організація тут розглядається як механізм, що функціонує за певним алгоритмом, що, у свою чергу, забезпечує стабільність та передбачуваність діяльності організації;

- органічний підхід: організація - жива система, яка існує у навколишньому середовищі. У зв'язку з цим організація розглядається у двох аспектах: ототожнення її з особистістю та з людським мозком;

- гуманістичний підхід: уявлення про організацію як культурний феномен, тобто ця концепція виходить з тези, що організаційна культура зумовлює уявлення про цю організацію;

- стратегічний підхід: пов'язаний із довгостроковою стратегією організації та стратегічним управлінням. В основі даного підходу лежить модель процесу стратегічного управління (оцінка організації відповідно до SWOT-аналізу, визначення стратегічних цілей організації та їх виконання, контроль за обов'язковістю зворотного зв'язку та повторюваності циклу);

- системний підхід: розглядає організацію як систему в рамках зовнішнього оточення, а управління персоналом має комбінувати соціальні та технологічні процеси з метою трансформації всього вхідного і вихідного по відношенню до середовища. Системний підхід водночас визначає управління персоналом як частину компоненту системи управління організації, яка виступає як комплекс взаємодіючих елементів: суб'єктів та об'єктів, процесів, відносин, що утворюють якісно певну організаційну цілісність;

- комплексний підхід: тут необхідно враховувати економічні, організаційні, психологічні аспекти управління в їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Якщо упускається один із цих аспектів управління, то проблема не може бути дозволена;

- інтеграційний підхід: дослідження та посилення взаємозв'язків між рівнями управління по вертикалі та суб'єктами управління по горизонталі;

- маркетинговий підхід: орієнтація на відвідувача, споживача, клієнта;

- функціональний підхід: управління персоналом – сукупність функцій, які виконують відділи керівництва людськими ресурсами, кадрові служби;
- динамічний підхід: виявлення причинно-наслідкових зв'язків, підпорядкування у розвитку, ретроспективний та перспективні аналізи;
- нормативний підхід: встановлення нормативів управління з усіх підсистем системи менеджменту;
- адміністративний підхід: регламентація функцій, прав, обов'язків у нормативних документах/актах: розпорядження, вказівки, стандарти, інструкції, положення;
- поведінковий підхід: надання допомоги персоналу у усвідомленні своїх можливостей, здібностей з урахуванням наукових методів управління [17, с.109].

Проблема оцінки ефективності управління персоналом є відносно новою та актуальною в даний час. Здебільшого її проводять лише великі організації за допомогою застосування двох методів. По-перше, здійснення розрізної оцінки окремих функцій або заходів, пов'язаних з діяльністю персоналу, чинного для підприємства. По-друге, використання методики бенчмаркінгу, застосовуючи інтегровані показники. Негативною стороною першого варіанта буде достатня складність у відстеженні причинно-наслідкових зв'язків між заходами та досягненням результату. Другий підхід використовує відношення виручки одного працівника до витрат за нього за звітний період як інтегрований показник.

Проте використання бенчмаркінгу не застосовується з метою стратегічного управління підприємств, оскільки виключається можливість встановлення взаємозв'язку між балансовою вартістю організації та її ринковою ціною. У теорії та практиці управління людською стороною організації все-таки варто виділити 3 основні підходи до управління: економічний, органічний та гуманістичний. Їх і розглянемо докладно.

Економічний підхід зумовлює появу уявлення, у якого провідне становище займає інструментальна, а не управлінська підготовка кадрів. Цей підхід окреслюється концепцією використання трудових ресурсів. У рамках аналізованого підходу підприємство є механізмом, який функціонує за певним алгоритмом, що забезпечує стабільність і передбачуваність діяльності всього підприємства. Застосування економічного підходу можливо за наявності наступних принципів:

- побудова вертикального управлінського ланцюга;
- оптимізація системи контролю, необхідної для побудови комунікацій між управлінським персоналом та звичайними співробітниками;
- побудова ефективної системи мотивації персоналу шляхом призначення справедливої винагороди за роботу;
- дотримання чіткого поділу штабної та лінійної структур організації - штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, за жодних обставин не може здійснювати владні повноваження, якими наділені лінійні керівники;
- забезпечення дисципліни – підпорядкування, енергія та прояв зовнішніх знаків поваги мають здійснюватися відповідно до прийнятих правил;
- досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів спільній справі іде за допомогою твердості, особистого прикладу, чесних угод та постійного контролю;
- забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованого на доброзичливості та справедливості, щоб надихнути персонал до ефективного виконання своїх обов'язків.

При органічному підході підприємство розглядається як жива система, що існує у навколишньому середовищі. У цьому випадку компанія сприймається у двох аспектах:

- ототожнення з особистістю співробітника;
- ототожнення з людським мозком.

У першому випадку твердження ґрунтується на тому, що підприємство, як і людська особистість, у своєму розвитку проходить одні й ті самі стадії життєвого циклу.

У другому випадку, при порівнянні організації з людським мозком, став можливим інший погляд на управління персоналом у межах підприємства, відмінний від економічного підходу. Аналізуючи органічний підхід, можна зробити висновок про дії в управлінні персоналом зазвичай за умов крайньої обмеженості інформаційних ресурсів, що дозволяє повноцінно оцінити результати прийняття тих чи інших рішень. Основою органічного підходу є необхідність пильного вивчення довкілля, де веде свою діяльність підприємство, мета якого — виявлення та задоволення потреб підприємства щодо його виживання [6, с.151].

Саме органічний підхід окреслив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей спосіб управління далеко за межі традиційних функцій організації праці та зарплати. Кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвиваючою та поширилася на пошук та підбір працівників, планування кар'єри значущих для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення їхньої кваліфікації.

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло народженню нового ставлення до організації. Вона стала сприйматися як жива система, що існує у навколишньому середовищі. Звідси можна сформулювати такі принципи структурування організації: зберігати ціле організації у її частини (у підрозділі і до кожного працівника);

- створювати численні зв'язки між частинами організації;
- розвивати одночасно і спеціалізацію персоналу, та його універсалізацію (не забуваючи про те, наскільки всі повинні знати та вміти робити все);
- створювати умови для самоорганізації кожного працівника та колективу в цілому.

Привабливістю цього підходу є те, що прийняття управлінських рішень ніколи не може бути цілком раціональним, оскільки насправді працівники управлінського апарату діють на основі неповної інформації та не здатні точно оцінити результати. Зрештою органічний підхід, визнаючи принцип обмеженої раціональності (обмеженої пошуком інформації та контролем результатів за допомогою цілей та завдань, а не контролем за поведінкою за допомогою правил та програм), фокусується на наступних ключових моментах:

1) необхідно наголошувати на навколишньому середовищі, в якому існує організація;

2) організацію треба розуміти у термінах взаємопов'язаних. Популярний спосіб аналізу – визначення набору ключових потреб, які організація має задовольнити для власного виживання;

3) між підсистемами необхідно створювати рівновагу та усувати дисфункції.

Гуманістичний підхід до управління персоналом є найпізнішим, а його розвиток відбувається нині. Основна ідея цього підходу полягає в уявленні про підприємство як про культурний феномен, що означає уявлення про суб'єкт господарювання за допомогою його організаційної структури. Очевидно, що вплив культурного контексту на управління персоналом є позитивним. Згідно з цим підходом, організаційна культура — важливий елемент, що дає персоналу можливість моделювання своєї поведінки певним чином, з конкретної ситуації.

Відмінністю гуманістичного підходу від розглянутих раніше є його наголос на людській стороні підприємства. Позитивні моменти підходу полягають у наступному:

- розгляд підприємства під впливом її організаційної культури допомагає управлінському складу ефективніше виконувати свої обов'язки;

- підхід дає розуміння, які символи та образи впливають на діяльність працівників, що дає змогу впливати на організаційну реальність за допомогою елементів організаційної культури: фольклору, норм, мови. Це може допомогти

керівництву здійснювати свої дії, спрямовані не лише на мотивацію та координацію персоналу, а й на формування та розвиток певних символів та смислів;

- гуманістична концепція дозволяє зрозуміти, що підприємство у своїй довгостроковій перспективі здатне до зміни існуючого довкілля, враховуючи місію та цінності господарюючого суб'єкта. Тобто розробка цих норм зазвичай призводить до модернізації існуючого довкілля.

Таким чином, аналізуючи розглянутий підхід, можна зробити висновок про те, що ефективний розвиток діяльності підприємства можливий при зміні не тільки технологічної, а й людської складової, тобто зміну цінностей, що лежать в основі взаємодії персоналу.

Детальний аналіз основних підходів (гуманістичного, економічного та органічного) показує, що кожна із запропонованих концепцій має свої позитивні сторони, і саме їх у більшості випадків обирають організації для реалізації. Наприклад, економічний підхід дає початок концепції використання трудових ресурсів, основне значення якої гармонія взаємовідносин між частинами єдиного цілого підприємства. Органічний підхід сприяв зародженню нового уявлення про підприємство як єдину систему, порівнюючи його з людським організмом [10, с.70].

Гуманістичний підхід, що розвивається в даний час, виходить з уявлення про організацію як про культурний феномен і фіксується на власне людській стороні організації: наскільки працівники інтегровані в існуючу систему цінностей організації (якою мірою вони беззастережно сприймають її як свою власну); наскільки вони чутливі, гнучкі та готові до змін у ціннісній сфері у зв'язку зі змінами в умовах життя та діяльності.

Розглянувши вищеописані концепції, можна виявити загальні моменти у підходах до управління співробітниками та виділити два полюси ролі співробітника в компанії:

- співробітник як особистість зі своїми цінностями, мотивами, відносинами, потребами – основний суб'єкт в управлінні;
- співробітник як ресурс компанії, що є важливим компонентом в управлінні та виробництві.

У тому чи іншому випадку у кожній організації вибирається свій підхід чи комплекс підходів, які у результаті формують успішну стратегію управління персоналом, що, своєю чергою, веде до ефективної діяльності підприємства. Сучасна практика та наука менеджменту постійно вдосконалюються, оновлюються та шукають нові шляхи, підходи, ідеї та концепції в галузі управління співробітниками як стратегічним та ключовим ресурсом компанії.

Вибір якоїсь конкретної моделі управління залежить від типу бізнесу, організаційного середовища, корпоративної культури та стратегії. Модель, яка успішно функціонує в одній компанії може зовсім не підходити для іншої, оскільки може не бути можливостей її інтеграції в організаційну систему управління цієї компанії.

1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом на сучасному підприємстві

За кордоном систему управління людськими ресурсами прийнято поділяти (за термінологією Інституту сертифікації людських ресурсів Human Resources Certification Institute) на 6 розділів: управління, відбір і визначення на посаду, навчання і розвиток, винагороду і пільги, трудові відносини, здоров'я, трудова безпека і конфіденційність.

У світовій практиці прийнято виділяти дві основні школи менеджменту - американську і японську. Вони виступають в якості еталону для творчого розвитку менеджменту персоналу в інших країнах з урахуванням їх специфіки. Обидві школи роблять акцент на активізації людського фактора, постійних інноваціях, диверсифікації випущеної продукції та послуг, розукрупнення великих підприємств і помірної децентралізації виробництва, а також

орієнтуються на розробку і реалізацію довгострокових стратегічних планів розвитку підприємства. Вони мають свої особливості, зумовлені специфікою соціально-економічного розвитку.

Керуючі американських компаній першими прийшли до висновків, що інвестиції в обладнання, ні як не обумовлюють підвищення продуктивності праці, якщо не враховувати так званий «людський фактор». «Людський фактор» в менеджменті являє собою організацію праці, де кадри (персонал) представляють собою найбільшу цінність. Відповідно американці розробили таку модель роботи з персоналом, де має враховуватися [13, с. 68]:

- створення такої виробничої культури, щоб включала в себе налагоджені механізми групової роботи;
- забезпечення перепідготовки та перекваліфікації кадрів;
- організація резерву кадрів;
- стимулювання ініціативи та залучення персоналу в процес прийняття рішень.

Таким чином поняття «людського фактора» в американській компанії це перш за все - люди, причому не залежно від того яку сходинку ієрархії в даній організації вони займають. Головний принцип будь-якої компанії в Америці - «хороша компанія тільки та, де кожен реалізує свої здібності і досягає поставлених цілей».

Необхідно розуміти, що в Японія на відміну від Америки тісно пов'язує управління з багатовіковими традиціями і це обумовлює особливості японського управління:

- управління ґрунтується на наданні якісної освіти для робочого;
- враховується потенціал та здібності кожного з персоналу і надання йому відповідного робочого місця;
- праця оплачується комплексно, тобто враховується вік робітника, його стаж, освіта і його здатність виконати поставлене завдання;
- робочі беруть участь в профспілках організації, а не окремої галузі.

З огляду на менталітет японців, в організаціях, як правило, дуже низький рівень плинності кадрів, так як організація зобов'язана надавати перспективу роботи на тривалий період.

Західноєвропейська модель дещо схожа на американську модель управління, до того ж кожна з трьох моделей управління має свої плюси і мінуси, і тому зараз намічається тенденція до змішання даних моделей, що ще в більшій мірі удосконалив управління персоналом.

Для процвітання компанії необхідно бути відмінним менеджером і враховувати особливості та інновації західного управління. Прийнято вважати, що в іноземних компаніях рівень управління персоналом вище, ніж в українських. Мабуть, сьогодні серед керівників вітчизняних компаній вже не залишилося тих, хто заперечував би важливість людського ресурсу. Однак Україна тільки почала освоювати досвід роботи з персоналом, який на Заході складався протягом десятиліть, і цим обумовлений цілий ряд відмінностей в підходах до управління співробітниками в вітчизняних та іноземних організаціях. Не можна обійти увагою і культурні особливості країн, що впливають на роботу з персоналом і на роль HR-спеціаліста в компанії.

В іноземній, зокрема західній організації, будь-який директор з персоналу - повноправний учасник бізнесу. Як правило, він є талановитим комунікатором і координатором діяльності в області управління людським ресурсом в команді керівників. Так, в разі необхідності реформ він виконує функцію «провідника» змін в компанії. У вітчизняних організаціях HR-фахівець - в більшій мірі кадровик, що традиційно займається діловодством і виконує адміністративні функції. Почасти це пов'язано з тим, що трудове законодавство в Україні досить жорстко регулює внутрішній документообіг: на кожен рух персоналу потрібен документ уніфікованої форми. Охорона праці не входить в завдання HR-менеджера - за неї відповідає спеціальна служба під керівництвом головного інженера, при цьому її робота регламентується Трудовим кодексом України, а не технічними специфікаціями.

Велику частину роботи по підборі кадрів західні компанії віддають на аутсорсинг - не тільки тому, що мають в своєму бюджеті кошти на ці цілі, а й через те, що критерії відбору досить суворі. HR-спеціалісту ж залишається все, що пов'язано з підвищенням ефективності прийнятих на роботу співробітників. Основний акцент він робить на виявлення і розвиток компетенцій, просування, ротацію кадрового резерву, організацію оцінки та обов'язково - навчання керівників і представників резерву. Західні підприємства, у порівнянні з українськими, більше уваги приділяють якості менеджменту, тому HR-фахівець задіяний в підвищенні ефективності системи управління через розвиток компетенцій керівників. Це відбувається не тільки за допомогою навчальних заходів - в основному через наставництво, ротацію, участь в проектах, оцінку співробітників, при якій начальник і підлеглий (а не комісія, як прийнято в Україні) зустрічаються один на один і обговорюють, що може зробити кожен з них для поліпшення якості роботи і взаємодії. Варто відзначити, що в іноземних компаніях використовують своїх фахівців як викладачів, а управлінців - як коучів для лінійного персоналу.

Зовнішній провайдер запрошується тільки для навчання менеджерів вищої ланки. Все розвиваючі заходи, як правило, готуються своїми силами, з урахуванням специфіки компанії і галузі. Трудомісткої системи наказів по підприємству та кадрового діловодства за кордоном немає, але при цьому важливу роль відіграють прийнята політика управління персоналом і норми корпоративної культури. Тому в завдання HR-менеджера входить опис процедур, моделей компетенцій, формування планів роботи, пов'язаних з планами інших підрозділів. Також він відповідає за охорону праці. Крім того, важлива роль в зарубіжних організаціях відводиться корпоративній культурі. Тому фахівець з управління персоналом стежить за тим, як організовано взаємодію співробітників під час роботи. Функція управління заробітною платою займає значну частину в діяльності HR-менеджера в західній компанії, що істотно відрізняє його від українських колег. Складання бюджету кадрових

витрат і планування чисельності підрозділів - теж його завдання. А от соціальний аспект цього напрямку бере на себе держава, багато віддається профспілкам, з якими будь-який роботодавець періодично підписує тарифну угоду про щорічне зростання зарплат рядових співробітників на певний відсоток.

Нарахування зарплати на українських підприємствах, як правило, відноситься до сфери відповідальності директора з фінансів або економіки. А ось формування мотиваційних схем - це функція менеджера по персоналу. Зазвичай керівництво ставить йому завдання створення такої системи стимулювання, від застосування якої всі співробітники працювали б максимально ефективно. І оскільки при вирішенні подібних завдань українські фахівці рідше своїх західних колег звертаються до допомоги консультантів, масу часу HR витрачає на пошук, збір або визначення показників ефективності для преміювання, створюючи формулу винагороди, при використанні якої весь колектив повинен різко підвищити вироблення / продажу. Якщо цього не відбувається, у всьому винять недосконалу систему мотивації або недбайливих співробітників. Займатися пошуком працівників вітчизняні компанії воліють самі. Це пояснюється прагненням заощадити на послугах кадрових агентств, а також характерним для України упередженням проти будь-яких посередників. Відповідно, підбір - одна з основних функцій українського HR-фахівця.[31.с.143]

Таким чином, система управління персоналом в Україні і за кордоном має свої плюси і мінуси, переваги і недоліки. але необхідно відзначити, що найважливішим аспектом результативного управління є його ефективність, як соціальна, так і економічна.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП СОЛОМОЙЧЕНКО О.І

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП СОЛОМОЙЧЕНКО О.І

Повна назва підприємства: фізична особа підприємець Соломойченко Олег Ігорович.

Скорочена назва: ФОП Соломойченко Олег Ігорович

Підприємство працює з 2012 року і впевнено тримається на лідируючих позиціях серед підприємств, що працюють у інформаційній сфері надання маркетингових послуг.

ФОП Соломойченко Олег Ігорович — підприємство яке спеціалізується на науковій інформаційній діяльності та на надання маркетингових послуг.

Директор – Соломойченко Олег Ігорович.

На сьогоднішній день зростають потреби людства до необхідності пошуку нових підходів для створення та розробки нових інформаційних технологій, які дозволять швидко та ефективно продати свій прокукт чи послугу, задля збільшення власного прибутку і задоволення потреб споживачів.

Основний вид діяльності ФОП Соломойченко Олег Ігорович – надання маркетингових інформаційних послуг за для збільшення прибутку клієнта шляхом продажу товару/послуг споживачам.

На підприємстві ФОП Соломойченко Олег Ігорович структура апарату управління, як і повинно бути в повній мірі віддзеркалює організаційну структуру, вона також бригадна, а за формою супідрядності – лінійно-функціональна (рис. 2.1).



*Рис. 2.1 – Схема лінійної структури управління на ФОП
Соломойченко Олег Ігорович*

Як було зображено на рисунку 2.1, ФОП має лінійну структуру управління, де кожен працівник виконує свої функціональні обов'язки згідно посадовою інструкцією.

Управління підприємством ФОП здійснює його директор, який представляє підприємство перед органами державної влади, підприємствами, установами, організаціями та окремими громадянами чи їх об'єднаннями. Він укладає від імені господарства угоди та вчиняє інші юридично значимі дії відповідно до чинного законодавства, але, якщо виникає потреба, - то він може у письмовій формі доручити виконання своїх обов'язків одному гловному бухгалтеру або, за відсутності останнього, головному маркетологу чи дизайнеру.

Так головний бухгалтер забезпечує повний облік і контроль коштів, товарно-матеріальних цінностей і основних засобів, а також своєчасне відображення в бухгалтерському обліку операцій, пов'язаних з їх рухом, а також виконує обов'язки зуступника директора ФГ за його відсутності. Під його керівництвом знаходяться:

касир – в обов'язки якого входить виплата заробітної плати, ведення касової книги та видаткових і прибуткових касових ордерів;

економіст займається планово-економічною роботою, основним завданням є аналіз та пошук шляхів вдосконалення виробничогосподарських процесів, що відбуваються в межах господарства;

менеджер персоналу – займається складанням у проведенні атестації персоналу та веденні особових справ працівників, в розробці штатного розкладу та ведення графіка відпусток співробітників.

Головний маркетолог очолює маркетинговий відділ, до його обов'язки входить забезпечення виконання маркетингових операцій, їх своєчасності та технологічної доцільності, зокрема: підготовки та обробітку замовлення, використання інформаційних засобів для просування необхідного контенту, тощо.

Головний дизайнер організовує і контролює діяльність дизайнерського відділу, зокрема забезпечує якісне технічне обслуговування галузей та операцій по підпримки сайту замовника, відповідає за технічний стан роботи сайту клієнта та забезпечує іншими необхідними інформаційними матеріалами.

Схема функціональних взаємозв'язків на ФОП Соломойченко Олег Ігорович відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Функціональний розподіл праці в апараті управління у ФОП
Соломойченко Олег Ігорович**

| Найменування функцій з управління персоналом | Функціональний підрозділ | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Підбір і розстановка кадрів | В | В | | | | В | | | | |
| 2. Складання плану потреби в персоналі | В | Н | Н | Н | Н | Н | Н | Н | Н | Н |
| 3. Оформлення прийняття, переведення, звільнення працівників | Р | Н | Н | Н | | Н | | | | |
| 4. Вивчення причин плинності кадрів | Н | У | | | Н | В | | | | |
| 5. Здійснення контролю за правильним використанням персоналу | В | В | | | Н | В | | | | |
| 6. Створення резерву кадрів і його навчання | Н | | | | Н | В | | | | |
| 7. Ведення обліку особових справ | | Н | | | | В | | | | |
| 8. Здійснення роботи з професійного просування кадрів | П | У | | | | В | | | | |
| 9. Розгляд листів, скарг, заяв | Р | | Р | Р | | | П | П | П | П |
| 10. Здійснення трудової мотивації персоналу | У | | У | У | | В | | | | |
| 11. Удосконалення стилю і методів роботи з персоналом | У | | У | У | | В | У | У | У | У |
| 12. Аналіз професійного, вікового, освітнього складу персоналу | У | У | | | В | В | | | | |

* Розраховано з використанням посадових інструкцій та зобов'язань.

Умовні позначки:

1. Директор
2. Головний бухгалтер
3. Головний маркетолог
4. Головний дизайнер
5. Економіст
6. Менеджер з персоналу
7. Веб-дизайнер
8. Дизайнер верстальщик

сайту

9. ІТ-спеціаліст
10. Маркетолог

Схема функціональних взаємозв'язків (ФВ) відтворює горизонтальні зв'язки функціональних підрозділів апарату управління організації. В таблиці 2.1, ліворуч якої, по вертикалі вказані функції управління, які виконуються конкретним функціональним підрозділом, а вгорі по горизонталі – усі функціональні підрозділи апарату управління і посади вищих керівників. На перетині рядків і стовпців відображено ступінь участі окремих функціональних підрозділів і керівників у виконанні конкретних функцій даного підрозділу.

Застосовуються такі символи:

В – відповідає за виконання даної функції, організовує її виконання, готує й оформлює заключний документ;

Н – надає вихідні дані та інформацію, які необхідні для виконання даної функції;

У – бере участь у виконанні даної функції;

П – погоджує підготовлений документ чи окремі питання у процесі виконання функцій;

Р – приймає рішення, затверджує, підписує документ.

Основна динаміка показників надання інформаційних послуг ФОП Соломойченко Олег Ігорович, за 2020-2021 роки зображена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників надання інформаційних послуг ФОП
Соломойченко Олег Ігорович**

| Показники | Роки | | | Господарство у 2022 р. в % до | |
|--|---------|---------|---------|-------------------------------|---------|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2020 р. | 2021 р. |
| Вартість надання інформаційних послуг (до цін 2020 року) тис.грн | 11569,0 | 19782,0 | 22564,0 | 51 % | 88 % |
| Грошова виручка від реалізації надання інформаційних послуг, тис.грн | 8659,0 | 11127,0 | 12634,0 | 68 % | 88 % |
| Середньооблікова чисельність | 94 | 106 | 131 | 71 % | 80 % |

| | | | | | |
|--|---------|---------|---------|------|------|
| працюючих, чол. | | | | | |
| Середньорічна вартість основних виробничих фондів і оборотних засобів, тис.грн | 24144,0 | 25199,0 | 26158,0 | 92 % | 96 % |

** Розраховано з використанням бухгалтерської фінансової звітності та обліку звітності персоналу*

Отже, як видно з таблиці 2.2, вартість надання інформаційних послуг в 2021 році збільшилась відносно вартості за 2020 рік на 37%. В результаті чого грошова виручка від реалізації послуг також зросла на 20% в 2021 році в порівнянні з 2020 роком.

Середньооблікова чисельність працюючих також збільшилась в 2021 році на 9 %, це зумовлено тим, що в 2022 році зросла потреба в збільшенні персоналу. Інформація щодо розміру та структури грошової виручки підприємства за період 2020 -2022 років представлена в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Розмір та структура грошової виручки від реалізації інформаційних послуг ФОП Соломойченко Олег Ігорович

| Галузі та види продукції | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | В середньому за 3 роки | |
|-------------------------------|----------|-----|----------|-----|----------|-----|------------------------|-----|
| | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % | тис. грн | % |
| Розробка веб-дизайну сайта | 2968,0 | 22 | 1883,0 | 10 | 5023,0 | 23 | 3291,4 | 18 |
| Маркетингові послуги | 1119,0 | 8 | 4321,0 | 23 | 3122,0 | 14 | 2854,0 | 15 |
| Розробка сайту | 3862,0 | 29 | 4489,0 | 25 | 4041,0 | 18 | 4130,6 | 24 |
| Розробка реклами | 710,0 | 5 | 434,0 | 3 | 919,0 | 4 | 687,6 | 4 |
| Виконання інших робіт, послуг | 4781,0 | 36 | 6527,0 | 39 | 9320,0 | 41 | 6876,0 | 39 |
| Всього по підприємству | 13440,0 | 100 | 17654,0 | 100 | 21954,0 | 100 | 17682,0 | 100 |

** Розраховано з використанням бухгалтерської фінансової звітності*

Формула для розрахунку рівня спеціалізації підприємства:

$$Kc = \frac{100}{\sum p * (2i - 1)}$$

де p - питома вага кожної галузі чи виду продукції в загальному обсязі товарної продукції господарства, %;

i – порядковий номер виду товарної продукції у ранжированому ряді за їх питомою вагою, починаючи з найвищого.

Підприємства з низьким рівнем спеціалізації мають коефіцієнт до 0,20, з середнім – від 0,20 до 0,40, з високим – від 0,41 до 0,60. Коефіцієнт вище 0,60 мають підприємства з поглибленою спеціалізацією.

$$100 / 23 + 14 + 18 + 4 + 41 ((2 * 5) + (2 * 1) + (2 * 3) + (2 * 2) + (2 * 4) - 1) = 100 / 100 (10 + 2 + 6 + 4 + 8 - 1) = 0,034$$

Отже, ФОП Соломойченко Олег Ігорович має низький низький рівень спеціалізації – 0,034.

Враховуючи процес оцінки кадрової системи з точки зору цільового підходу, критерієм ефективності є ступінь відповідності управління персоналом на підприємстві вимогам щодо забезпечення ефективної діяльності та досягнення цілей на ФОП Соломойченко Олег Ігорович. Важливим критерієм, що характеризує ефективність системи управління персоналом, є плинність кадрів (табл. 2.4).

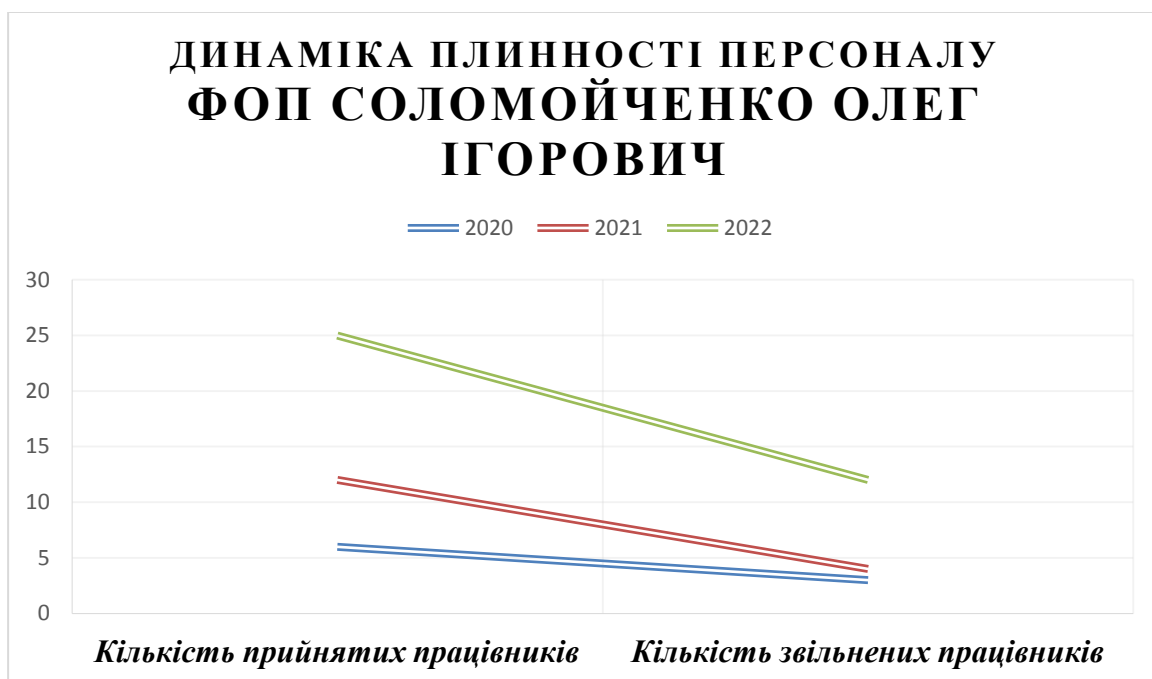
Таблиця 2.4

**Плинність кадрів на ФОП Соломойченко Олег Ігорович за період
2020-2022 років**

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |
|---|---------|---------|---------|
| Чисельність працівників, всього, чол. | 94 | 106 | 131 |
| Кількість прийнятих працівників, чол. | 6 | 12 | 25 |
| Кількість звільнених працівників, чол. | 3 | 4 | 12 |
| Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол. | 9 | 16 | 37 |

Розраховано з використанням статистичних даних обліку кадрів персоналу

Наочно динаміка показника плинності персоналу підприємства представлена на рис. 2.2.



*Рис. 2.2. Динаміка плинності персоналу ФОП Соломойченко
Олег Ігорович*

Розраховано з використанням статистичних даних обліку кадрів персоналу

Потрібно зауважити, що така плинність кадрів у 2022 році визвано військовою агресією зі сторони РФ та повномасштабним вторгненням на територію України. Відтак у 2022 році 6 чоловік змушені були тікати від військової агресії за кордон, а 6 чоловік пішли добровольцями в Збройні Сили України.

2.2 Характеристика персоналу підприємства

Структура персоналу за стажем роботи у ФОП Соломойченко Олег Ігорович подана інформаційній таблиці 2.5. Так як ФОП було засноване 24.01.2012 року – то воно відносно «молоде» стосовно віку, але вже достатньо зріле – відносно підприємницької діяльності, відповідно стаж роботи працівників із дати заснування і до тепер не більше ніж 11 років.

На ФОП працює велика кількість працівників, різної категорії, стажу, освіти тощо. Більш детальна інформація по структурі персоналу із змінами,

за 2020-2022 роки, за різними ознаками: освіта, категорія, стать відображено в таблицях 2.5 та 2.6.

Таблиця 2.5

Структура зайнятих ФОП Соломойченко Олег Ігорович за категоріями, віком, освітою, статтю

| Категорії зайнятих | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | |
|--|---------|-------|---------|-------|---------|-------|
| | чол. | % | чол. | % | чол. | % |
| <i>За категоріями персоналу</i> | | | | | | |
| Виробничий персонал | 82 | 87,3 | 93 | 87,7 | 118 | 90,0 |
| Невиробничий персонал | 4 | 4,2 | 6 | 5,7 | 6 | 4,7 |
| Адміністративний персонал | 8 | 8,5 | 7 | 6,6 | 7 | 5,3 |
| Разом | 94 | 100,0 | 106 | 100,0 | 131 | 100,0 |
| <i>За віком</i> | | | | | | |
| До 30-ти років | 14 | 14,9 | 12 | 11,3 | 26 | 19,8 |
| 30-45 років | 47 | 50,0 | 49 | 46,2 | 55 | 42,0 |
| 45-55 років | 21 | 22,3 | 27 | 25,5 | 34 | 26,0 |
| Понад 55 рококів | 12 | 12,8 | 18 | 17,0 | 16 | 12,2 |
| Разом | 94 | 100,0 | 106 | 100,0 | 131 | 100,0 |
| <i>За освітою</i> | | | | | | |
| Із вищою освітою | 51 | 54,3 | 54 | 51,0 | 73 | 55,7 |
| Із середньою спеціальною освітою | 21 | 22,3 | 28 | 24,4 | 32 | 24,5 |
| Із середньою освітою | 22 | 23,4 | 24 | 22,6 | 26 | 19,8 |
| Разом | 94 | 100,0 | 106 | 100,0 | 131 | 100,0 |
| <i>За статтю</i> | | | | | | |
| Чоловіки | 56 | 59,6 | 61 | 57,5 | 84 | 64,1 |
| Жінки | 38 | 40,4 | 45 | 42,5 | 47 | 35,9 |
| Разом | 94 | 100,0 | 106 | 100,0 | 131 | 100,0 |

* Розраховано з використанням статистичних даних обліку кадрів персоналу

Таблиця 2.6

Динаміка показників структури зайнятих у ФОП Соломойченко Олег Ігорович

| Співвідношення | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |
|---|---------|---------|---------|
| Виробничий персонал на одного невиробничого | 20,5 | 15,5 | 19,6 |
| Виробничий персонал на одного адміністративного | 10,25 | 13,3 | 16,8 |
| Частка адміністративного персоналу, % | 9,3 | 7,0 | 5,6 |

* Розраховано з використанням статистичних даних обліку кадрів персоналу

Основним джерелом найму персоналу є: інтернет ресурс з характерними сайтами для розміщення оголошення стосовно вільної вакансії, а також центр зайнятості осіб. Основним методом оцінки відбору персоналу є: резюме, рекомендаційний лист (за наявності), досвіду роботи, співбесіда та найголовніше це термін термін проходження стажировання. Як показала практика на ФОП, дуже часто за відсутності резюме і потрібного терміну досвіду роботи, працівник під час випробувального терміну показує ефективний результат, чим очікувалось.

Аналіз показників руху персоналу на ФОП Соломойченко Олег Ігорович відображений у таблиці 2.7.

Рух (оборот) працівників на підприємстві характеризують такі показники: 1. Коефіцієнт обороту за прийомом ($K_{оп}$) - це відношення чисельності всіх прийнятих працівників за даний період ($Ч_{пр}$) до середньоспискової чисельності працівників ($Ч_{сер}$) за той же період і визначається за формулою (2.1):

Таблиця 2.7

Аналіз показників руху персоналу у ФОП Соломойченко Олег Ігорович

| Показники | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення (останній рік до першого) | Темп зміни, % (останній рік до першого) |
|---|---------|---------|---------|--------------------------------------|---|
| Чисельність працівників, всього, чол. | 94 | 106 | 131 | 1,4 | 1,48 % |
| Кількість прийнятих працівників, чол. | 6 | 12 | 25 | 4,2 | 69,4 % |
| Кількість звільнених працівників, чол. | 3 | 4 | 12 | 4 | 33,3% |
| Загальна кількість прийнятих і звільнених працівників, чол. | 9 | 16 | 37 | 4,1 | 45,68 % |
| Коефіцієнт обороту за прийомом | 0,06 | 0,12 | 0,22 | 3,6 | 266 % |
| Коефіцієнт обороту за вибуттям | 0,03 | 0,04 | 0,10 | 3,3 | 11,1 |
| Коефіцієнт загального обороту | 0,09 | 0,16 | 0,32 | 3,2 | 3,5 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,02 | 0,03 | 0,09 | 4,5 | 4,5 |
| Коефіцієнт необхідної плинності кадрів | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 2 | 2 |
| Коефіцієнт стабільності кадрів | 0,98 | 1,04 | 1,08 | 1,10 | 1,10 |
| Коефіцієнт заміщення | 2 | 3 | 2,08 | 1,04 | 1,04 |

* Розраховано з використанням статистичних даних обліку кадрів персоналу

$$K_{оп} = Ч_{пр} / Ч_{сер} \quad (2.1)$$

$$6 / 92,5 = 0,06$$

$$12 / 98 = 0,12$$

$$25 / 110,5 = 0,22$$

2. Коефіцієнт обороту за вибуттям ($K_{ов}$) - це відношення усіх вибулих працівників ($Ч_{зв}$) до середньоспискової чисельності працівників ($Ч_{сер}$), яке обчислюється за формулою (2.2):

$$K_{ов} = Ч_{зв} / Ч_{сер} \quad (2.2)$$

$$3 / 92,5 = 0,03$$

$$4 / 98 = 0,04$$

$$12 / 110,5 = 0,10$$

3. Коефіцієнт загального обороту ($K_{зо}$) робочої сили розраховується за формулою (2.3):

$$K_{зо} = K_{оп} + K_{ов} \quad (2.3)$$

$$0,06 + 0,03 = 0,09$$

$$0,12 + 0,04 = 0,16$$

$$0,22 + 0,10 = 0,32$$

4. Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{пл}$) або завої плинності – це відношення вибулих з підприємства працівників з неповажних причин (за власним бажанням, через прогули, порушення трудової дисципліни тощо) ($Ч_{в.пл}$) до середньоспискової чисельності ($Ч_{сер}$), який визначається за певний період за формулою (2.4):

$$K_{пл} = Ч_{в.пл} / Ч_{сер} \quad (2.4)$$

$$2 / 92,5 = 0,02$$

$$3 / 98 = 0,03$$

$$10 / 110,5 = 0,09$$

5. Коефіцієнт необхідної плинності кадрів ($K_{н.пл}$) – відношення звільнених з підприємства працівників з поважних причин, за винятком власного бажанням, прогулів, порушення трудової дисципліни тощо ($Ч_{зв.пл}$) до середньоспискової чисельності ($Ч_{сер}$), який визначається за певний період за формулою (2.5):

$$K_{н.пл} = Ч_{зв.пл} / Ч_{сер} \quad (2.5)$$

$$1 / 92,9 = 0,01$$

$$1 / 98 = 0,01$$

$$2 / 110,5 = 0,02$$

6. Коефіцієнт стабільності кадрів ($K_{ст.к}$) – відношення кількості працівників, що пропрацювали звітний період ($Ч_{вп}$) до середньоспискової чисельності ($Ч_{сер}$) і визначається за формулою (2.6):

$$K_{ст.к} = Ч_{вп} / Ч_{сер} \quad (2.6)$$

$$91 / 92,5 = 0,98$$

$$102 / 98 = 1,04$$

$$119 / 110,5 = 1,08$$

7. Коефіцієнт заміщення ($K_{зам}$) – відношення чисельності прийнятих за звітний період ($Ч_{пр}$) до кількості звільнених за цей період ($Ч_{зв}$) – формула (2.7):

$$K_{зам} = Ч_{пр} / Ч_{зв} \quad (2.7)$$

$$6 / 3 = 2$$

$$12 / 4 = 3$$

$$25 / 12 = 2,08$$

8. Чисельність середньоспискова ($Ч_{сер}$) обчислюється як середньоарифметична чисельності працівників, що числилися на початок періоду ($Ч_{поч}$) і чисельність працівника, що числилися на кінець періоду ($Ч_{кін}$) та визначається за формулою (2.8):

$$Ч_{сер} = (Ч_{поч} + Ч_{кін}) / 2 \quad (2.8)$$

$$91 + 94 / 2 = 92,5$$

$$94 + 102 / 2 = 98$$

$$106 + 115 / 2 = 110,5$$

9.. Чисельність на кінець року ($Ч_{кін}$) обчислюється за формулою (2.9):

$$Ч_{кін} = Ч_{поч} + Ч_{пр} - Ч_{зв} \quad (2.9)$$

$$91 + 6 - 3 = 94$$

$$94 + 12 - 4 = 102$$

$$102 + 25 - 12 = 115$$

На підприємстві ФОП Соломойченко Олег Ігорович застосовується активна кадрова політика, яка надає можливість розробити цільові кадрові програми, вносити їх корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища.

Здійснимо аналіз причини плинності кадрів на підприємстві ФОП Соломойченко Олег Ігорович і інформацію зобразимо в таблиці 2.8

Таблиця 2.8

Аналіз причин плинності кадрів у ФОП Соломойченко Олег Ігорович

| Причини звільнень | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021 у % до 2022 (останній рік до першого) |
|----------------------------------|---------|---------|---------|--|
| Погані умови праці | 1 | - | - | - |
| Нецікава робота | - | - | - | - |
| Відсутність перспектив зростання | 1 | 2 | - | - |
| Незадовільна компенсація | - | - | - | - |
| Переїзд до іншого місця | - | 1 | 6 | 94 % |
| Інші причини | 1 | 1 | 6 | 94 % |

* Розраховано з використанням даних обліку кадрів персоналу

Потрібно зауважити, що така плинність кадрів у 2022 році визвано військовою агресією зі сторони рф та повномасштабним вторгненням на територію України. Відтак у 2022 році 6 чоловік змушені були тікати від військової агресії за кордон, а 6 чоловік пішли добровольцями в Збройні Сили України.

2.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Основне завдання ФОП Соломойченко Олег Ігорович у галузі системи управління персоналом полягає у формуванні «команди», що складається з висококваліфікованих працівників, які прагнуть реалізувати свій потенціал у вирішенні технічних, економічних та соціальних завдань ФОП Соломойченко Олег Ігорович.

Створення умов для оптимального використання кадрового потенціалу, зміцнення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку працівників. Метою системи управління персоналом у ФОП Соломойченко Олег Ігорович є формулювання ключових принципів управління персоналом та характеристика основних напрямів системи керування персоналом.

Основним принципом системи управління персоналом організації є її спрямованість на забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів. Підсумуємо результати, проведеної нами діагностики системи управління персоналом.

Набір персоналу. Прийнята ФОП Соломойченко Олег Ігорович система підбору персоналу також істотно впливає на склад усієї організації та кожної групи окремо.

На ФОП Соломойченко Олег Ігорович пріоритет на вакантні посади виявляється кандидатам з-поміж своїх співробітників і тільки потім, у разі негативних результатів, запрошувати до участі у конкурсі фахівців зі сторони. Вважається, що це покращує моральний клімат у колективі, зміцнює віру співробітників у свою організацію.

ФОП Соломойченко Олег Ігорович має налагоджену систему підбору кадрів відповідно із розробленими вимогами до співробітників. Однак прийнятих на підприємстві методів найму персоналу недостатньо, оскільки вони не дозволяють забезпечити його кваліфікованими працівниками.

У результаті дослідження виявлено такі недоліки у системі підбору, відбору та найму персоналу ФОП Соломойченко Олег Ігорович:

1. Відсутність карти компетенції кожної вакантної посади, що має принципове значення для організації та кваліфікаційної карти для посад, які є настільки ключовими.

2. Слабке використання нових сучасних технологій для пошуку необхідних кадрів, наприклад Інтернет-технологій.

3. Основним напрямом ФОП Соломойченко Олег Ігорович у сфері людських ресурсів має стати постійне підвищення кваліфікації працюючого персоналу. Люди повинні навчатися і перенавчати, постійно нарощуючи свої навички.

У ФОП Соломойченко Олег Ігорович як підхід застосовується наставництво та обговорення. Досвідчені співробітники навчають новачків.

Такий наставник дає хороший приклад того, що потрібно робити. Він також відповідає на запитання та пояснює, чому різні речі робляться так, а не інакше. Обов'язком наставника є стежити за тим, щоб учень йшов до мети найбільш раціональним та адекватним чином.

Система матеріальної мотивації персоналу у ФОП Соломойченко Олег Ігорович складається з гарантованої оплати праці (посадового окладу). Грошові винагороди виплачуються директором на його розсуд. На жаль, заробітна плата не залежить від таких показників, як виручка та порівняльний аналіз.

Атестація персоналу на ФОП Соломойченко Олег Ігорович. У ході дослідження виявлено такі недоліки атестації персоналу. Відсутні чітко сформульовані цілі атестації. Результати атестації не враховують роботу протягом усього періоду, навіть якщо у цей час відзначалися значні коливання. За результатами атестації необхідно приймати такі види управлінських рішень.

1. Рішення, пов'язані з розвитком ФОП Соломойченко Олег Ігорович, приведення в відповідність людських ресурсів із планами ФОП Соломойченко Олег Ігорович.

2. Рішення, пов'язані з оцінкою поточної діяльності та виявленням робочих проблем.

Нижче наведено деякі типові помилки, які допускаються при спілкуванні та, зокрема, під час атестаційного інтерв'ю, виявлені у ході проведення атестації у ФОП Соломойченко Олег Ігорович.

Невміння слухати. За оцінками засвоюється лише 20 – 25% почутого. В результаті керівник пропускає частину важливої та корисної інформації. Невміння слухати – одна з основних помилок під час спілкування. Боротися з нею допоможуть самоконтроль та вміння ставити запитання.

Фільтрування. Тобто обидва співрозмовники чують лише те, що хочуть почути.

Невдале місце та час. Атестація, що проводиться поспіхом, у розпал термінової роботи або в приміщенні, де присутні інші співробітники, щойно чи переросте у відверту розмову.

Упередження. Той, хто проводить атестацію, заздалегідь впевнений у тому, що атестований поганий або хороший, не може дати об'єктивну оцінку.

Соціальна політика. Як показано вище, у формуванні мотивації працівників, підвищенні його самовіддачі у трудовій діяльності особливе місце відводиться соціальній політиці організації. На підприємстві реалізуються пільги та гарантії у рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування на випадок хвороби, у разі безробіття і т.д.), встановлені на вищому рівні. Крім того, організації надають своїм працівникам та членам їх сімей додаткові пільги за рахунок виділених на ці цілі коштів, зароблених колективом організації.

Ініціатором надання додаткових пільг та послуг соціального характеру понад обов'язкові виплати виступає адміністрація, демонструючи добровільне втілення у життя соціальної кадрової політики, також це може бути результат тарифних угод між адміністрацією та профспілкою (чи радою трудового колективу) як захисником інтересів працівників організації.

"Добровільно" пільги та послуги, що надаються працівникам внутрішньому договору стають для адміністрації так само обов'язковими, як і такі, що надаються відповідно до трудового законодавства. Отже, соціальна політика організації як складова частина менеджменту являє собою цілі та заходи, пов'язані з наданням своїм працівникам додаткових пільг, послуг та виплат соціального характеру

Чим більше таких пільг та послуг, ніж їх сума вища за встановлений законом розмір, тим привабливіше виглядає робота на такому підприємстві, тим з меншим бажанням працівник захоче втрачати ці пільги під час звільнення.

Незалежно від того, чи є послуги соціального характеру для підприємства життєво необхідними (забезпечення існування) або пропонуються лише на користь залучення кваліфікованого персоналу (ринок робочої сили), вони створюють зацікавленість працівників в економічній діяльності організації (організації). Отже, соціальне забезпечення працівників, розвиток їх особистісних якостей, збереження здоров'я є умовою успіху організації (організації, організації).

Таким чином, соціально орієнтована кадрова політика організації та пов'язані з нею соціальні послуги повинні сприяти тому, щоб:

- працівник ототожнював себе зі своєю організацією;
- зростали продуктивність праці та готовність працівників до роботи;
- працівники були соціально захищені, у законному порядку або за тарифною угодою соціальні послуги при необхідності доповнювалися;
- заохочувалась власна ініціатива працівника при вирішенні його проблем;
- покращувалась атмосфера на підприємстві, формувалась сприятливий соціально-психологічний клімат;
- у працівників та у громадськості створювалося позитивне уявлення про підприємство.

На підприємстві є досить потужний соціальний пакет заходів та гарантій, що відповідає викладеним вище вимогам. Додаткові пільги, виплати та гарантії, безперечно, збільшують витрати організації робочої сили, подорожчаючи вартість одиниці праці. Однак очевидні і позитивні сторони соціальної політики (підвищення мотивації, стабілізація колективу та ін.). Таким чином, соціальна політика, що реалізується на підприємстві, вигідна і для працівників, та для адміністрації.

До плюсів кадрової служби підприємства можна віднести:

- Висока швидкість оформлення документації за рахунок простоти пристрої кадрової служби.

- Близька співпраця керівництва та персоналу. Колектив особисто знає свого керівника.

- Ефективна організаційна структура управління, яка дозволяє здійснювати всі ключові види діяльності в організації, включаючи керування персоналом.

- Досить повне виконання основних функцій кадрового управління, зокрема, добре реалізуються: адаптація персоналу; організація праці; контроль персоналу та ін.

- Низькі витрати підприємця на цю сферу.

Основні мінуси кадрової політики підприємства:

1. Відсутність карти компетенції кожної вакантної посади.
2. Слабке використання нових сучасних технологій для пошуку необхідних кадрів, наприклад Інтернет-технологій.
3. Непрозора та несправедлива модель компенсацій та винагород кожного працівника
4. Необ'єктивність оцінки за підсумками атестації
5. Відсутність чітко сформульованих цілей атестації

Структура персоналу за стажем роботи у ФОП подана інформаційній таблиці 2.9 на основі даних таблиці розробимо діаграму. Так як ФОП було засноване 24,01,2012 року – то воно відносно «молоде» стосовно віку, але вже достатньо зріле – відносно підприємницької діяльності, відповідно стаж роботи працівників із дати заснування і до тепер не більше ніж 11 років.

Таблиця 2.9

**Структура персоналу в ФОП Соломойченко Олег Ігорович
за стажем роботи**

| Стаж роботи | 2020 р. | | 2021 р. | | 2022 р. | | 2022 у % до 2020 (останній рік до першого) |
|----------------|---------|----|---------|----|---------|----|---|
| | Осіб | % | Осіб | % | Осіб | % | |
| 1-3 роки | 16 | 17 | 19 | 18 | 31 | 24 | 1,4 |
| 3-5 років | 28 | 30 | 33 | 31 | 40 | 30 | 1 |
| 5-10 років | 34 | 36 | 36 | 34 | 39 | 30 | 0,8 |
| 10-20 років | 16 | 17 | 18 | 17 | 21 | 16 | 0,9 |
| Понад 20 років | - | - | - | - | - | - | - |

* Розраховано з використанням даних обліку кадрів персоналу.



Рис. 2.3 Діаграма структури персрналу в ФОП Соломойченко Олег Ігорович за стажем роботи

Як можемо бачити з діаграми, % співвідношення робітників зі стажем більше 10 років зменшився у 2022 році і 2020 році на 1%, що не суттєво впливає на плинність кадрів, водночас тенденція залучення нових працівників у 2022 році значно зросла у порівнянні з 2020 роком - це зумовлено двома факторами: збільшення клієнської бази та повномасштабне вторгнення в Україну зі сторони РФ, в результаті чого значно скоротився

персонал підприємства, і керівництво цей дефіцит покрито новими кадрами. В результаті чого був сформований перелік критеріїв відбору претендентів у кадровий резерв (табл 2.10).

Таблиця 2.10

**Кадровий резерв організації на заміщення ключових посад у ФОП
Соломойченко Олег Ігорович**

| № з/п | Посада, на яку створено кадровий резерв | Прізвище, ініціали та посада працівника, якого включено до кадрового резерву | Дата з якої працівник перебуває в кадровому резерві |
|-------|---|--|---|
| 1 | Веб-дизайнер | Остапенко В.А – робітник | 16.03.2022 |
| 2 | ІТ -спеціаліст | Зайчук Д.Р- помічник ІТ - спеціаліста | 28.03.2022 |
| 3 | Компютерний майстер | Козлов М.І – помічник механіка | 28.03.2022 |
| 4 | Маркетолог | Сус О.Н – робітник Дмитренко О.Д. – робітник | 16.03.2022 |
| 5 | Менеджер | Іванченко А.Д – робітник | 21.04.2022 |
| 6 | Менеджер відділу маркетингу | Голова П.О – робітник | 28.04.2022 |
| 7 | Касир | Козлова Т.М - бухгалтер | 28.04.2022 |
| 8 | Охоронець | Ткачук А.Л – робітник | 16.03.2022 |
| 9 | Еконосіт | Поліщук О. А – робітник | 28.03.2022 |

** Розраховано з використанням даних документів внутрішнього розпорядку.*

На сьогодні можливості професійного зростання для працівників високої кваліфікації в межах підприємства значно висока, так як відчувається професійний «голод» кадрів, особливо у умовах теперішнього військового стану.

Керівник підприємства намагається працювати на випередження ситуації і працює над забезпеченням професійних кадрів, для цього було відправлено на навчання в 2022 році більше працівників, чим планувалось в 2021 році.

Розглянемо більш детально функції підсистеми добору персоналу ФОП. У процесі найму керівництво вживає певних заходів для залучення кандидатів, які володіють необхідною кваліфікацією для досягнення

поставлених цілей. Підбором персоналу та загальним управлінням персоналом займатимуться менеджер з персналу ФОП.

Його основне завдання при підборі персоналу – якісне та кількісне задоволення потреб працівників.

Політика та практика підбору кадрів у ФОП базується на принципі «люди на роботі», тобто працівники підбираються з урахуванням попередньо сформульованих вимог до посади, при цьому основна увага приділяється знанням, особистим можливостям, інтелектуальному та практичному досвіду працівників.

При появі вакансії у ФОП використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела пошуку талантів. Ротація, або переведення співробітників з певним рівнем компетенції або професійної кваліфікації на іншу роботу або посаду через певний період часу, використовується як засіб пошуку талантів всередині компанії.

Деякі методи внутрішнього пошуку, які використовує ФОП, можуть включати рекомендації від родичів і друзів співробітників. З одного боку, такий спосіб не вимагає великих фінансових і кадрових витрат і забезпечує певну поінформованість потенційних кандидатів, але з іншого може призвести до появи «кумівства», що не сприяє існуючому розвитку, формальні відносини. Крім того, постійні співробітники не наймають експертів і можуть суб'єктивно оцінювати запропонованих кандидатів.

Коли використання внутрішніх джерел залучення персоналу неефективне або коли вакансії не можуть бути повністю заповнені, керівництво компанії використовує зовнішні джерела залучення персоналу. Найчастіше компанії звертаються до центрів зайнятості для заповнення вакансій. Це дозволяє здійснювати цілеспрямований, недорогий пошук кандидатів. Однак таким способом не завжди вдається знайти потрібних працівників, оскільки категорія населення, яка звертається до служб зайнятості, обмежена.

Для характеристики ефективності системи мотивації працівників ФОП Соломойченко Олег Ігорович нами було проведено опитування щодо задоволеності адміністративно-виробничого персоналу рівнем задоволення попиту, результати наведено на рис. 2.4.

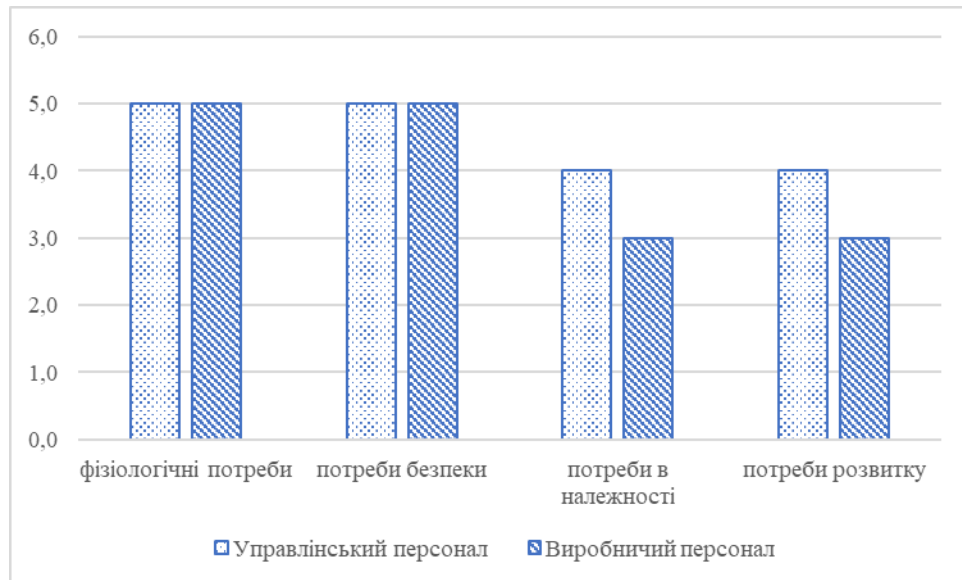


Рис. 2.4. Рівень задоволеності потреб персоналу ФОП Соломойченко Олег Ігорович

Результати опитування свідчать про високий рівень задоволення потреб у засобах існування. З іншого боку, як свідчать результати дослідження, потреби вищого рівня не задовольняються належним чином. Водночас потреба в задоволенні та відчутті причетності більш задоволена у адміністративних службовців.

Отже, результати аналізу системи управління персоналом ФОП Соломойченко Олег Ігорович показують, що в її підсистемах є багато перешкод. Зокрема, це стосується систем підбору та адаптації персоналу, підсистем стимулювання та розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП СОЛОМОЙЧЕНКО О.І.

3.1 Шляхи вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Серед фундаментальних змін у сфері управління персоналом, які будуть переважати у 2023 році, можна виділити наступні.

1. формування HR-екосистеми: управління зовнішніми працівниками. Вже кілька років поспіль все більшого поширення набувають "альтернативні форми зайнятості", такі як фріланс, проектна робота та часткова зайнятість. За прогнозами експертів, до 2025 року понад 50% робочої сили в США буде зайнято "альтернативними способами". На зміну традиційним відносинам між працівником і роботодавцем приходить "екосистема робочої сили", мережами талантів і постачальниками послуг, що пропонує роботодавцям гнучкість, здатність і можливість досліджувати різні економічні моделі для пошуку кваліфікованих працівників [2].

Ця екосистема включає працівників з повною та неповною зайнятістю, а також контрактних працівників, віддалених працівників, партнерів, агентів, фрілансерів та краудсорсингових працівників, які зосереджуються на різних проектах та індивідуальних завданнях. Як правило, "альтернативні працівники" мало цікавляться загальною стратегією організації і не намагаються її зрозуміти.

В Україні не сформовано чіткого розуміння механізмів управління екосистемою талантів, і близько 40% HR-менеджерів вважають, що перешкодами для її розвитку є репутаційні ризики, проблеми зі збереженням комерційної та технічно чутливої інформації та невпевненість у стабільності залучення таких талантів.

2. підвищена увага до корпоративної соціальної відповідальності У країнах ЄС поширені наступні критерії для оцінки рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності в організації: - відсутність дискримінації при прийомі на роботу; - ступінь інтеграції працівників; - ступінь інтеграції працівників з обмеженими можливостями в колектив; - наявність систем підтримки працівників на "ключових позиціях" та їх перепідготовки; - якість діалогу з профспілками; - дотримання належних умов праці.

3. активне впровадження нових методів роботи та нових робочих місць. Метою розробки та впровадження нових методів, прийомів роботи та організаційних схем, а також перегляду фізичного робочого простору та підходів до управління працівниками є, з одного боку, забезпечення підвищення продуктивності праці, а з іншого - уникнення перевантаження працівників [12].

4. діджиталізація технологій підбору персоналу ключовим трендом у цій сфері є автоматизація процесів відбору та найму персоналу. До ключових цифрових інструментів рекрутингу належать - рекрутингові роботи, які можуть спілкуватися з кандидатами за допомогою голосу та відео, взаємодіяти за заздалегідь розробленими алгоритмами та записувати відповіді кандидатів; - чат-боти, які одночасно шукають інформацію про кандидатів та виконують адміністративні завдання (планування зустрічей, створення детальних профілів кандидатів, управління списками кандидатів) чат-боти, які виконують і те, і інше. За кордоном популярними є чат-боти, розроблені компаніями Mya, XOR, Wade & Wendy та TalkPush.

В Україні цей сектор переважно представлений сервісами XOR; - автоматизація бізнес-процесів, яка реалізується за трьома основними напрямками відео- та аудіоінтерв'ю (найпопулярнішими сервісами є VCV, Navicon, Preinterview та Skillaz - інтегрована хмарна платформа, яка дозволяє здійснювати автоматизований пошук різних джерел інформації, проводити

онлайн-опитування, керувати файлами відео- та аудіоінтерв'ю та надсилати запрошення), програмне тестування (Skill Tech, Retra Tech) та системи оцінки персоналу (SHL, Та найбільшою популярністю користуються CV-агрегатори, які можуть об'єднувати в одній базі даних кандидатів, які розмістили свої резюме на дошках оголошень про вакансії, та пошукачів з профілями в соціальних мережах і професійних спільнотах, наприклад, Indeed: Indeed.com в Європі та США і в Україні. Також зростає популярність кадрових сайтів/бірж, таких як Work.ua та Rabota.ua, HeadHunter, Jungle Jobs, HRTime та Stafory.

5. Розвиток цілісної, гнучкої та персоналізованої системи оплати праці. Порівняно з іншими функціональними сферами управління людськими ресурсами, зміни в системах винагороди працівників відбуваються не так швидко. Однак відносно нещодавнім явищем у цій сфері є запровадження практики надання новим працівникам можливості обирати варіанти винагороди ще на етапі найму. Прикладами можуть бути підвищення заробітної плати, надання додаткової відпустки, невелике збільшення базової заробітної плати або вищі преміальні виплати за результатами роботи працівника. [12].

6. Цифрова трансформація навчання працівників де основними рисами є наступні; - по-перше, безперервний обмін досвідом та знаннями, навчання на робочому місці в реальних робочих процесах; по-друге, формування персоналізованого цифрового навчального контенту; по-третє, доступ до навчальних програм у будь-який час, у будь-якому місці, на будь-якому пристрої (мобільне навчання та по-четверте, формування систем електронного навчання, таких як МВОК (масштабні публічні онлайн-курси, наприклад, у публічні онлайн-курси (наприклад, платформи Coursera та EdX), COOCs (публічні онлайн-курси корпоративного масштабу), SPOOCs (приватні онлайн-курси невеликого масштабу) та вебінари, - по-п'яте, створення віртуальних навчальних платформ (вирішення кейсів та вправ у

віртуальному середовищі, створення віртуальних симуляцій), - по-шосте, створення віртуальних навчальних платформ (вирішення кейсів та вправ у віртуальному середовищі, створення віртуальних симуляцій) - по-шосте, забезпечення можливості негайного зворотного зв'язку (автоматизоване оцінювання успішності з використанням технологій великих даних, впровадження технологій мікронавчання для детального оцінювання знань, навичок та компетенцій у розподіленому в часі режимі).

Згідно з дослідженням CIPD, всі компанії використовують фахівців з навчання та розвитку для допомоги в розробці загальнокорпоративних стратегій. Вони не консультують топ-менеджмент щодо розробки загальної стратегії компанії. У більшості випадків фахівці з навчання та розвитку залучаються лише після прийняття стратегічних рішень. Топ-менеджмент вважає, що фахівці з навчання не повинні брати участь в обговоренні важливих бізнес-завдань [3].

На Заході навчальні центри не лише реагують на операційні виклики, але й працюють на випередження, тобто підвищують загальний рівень успішності організації та створюють стратегічні партнерства. партнерства. Тільки так можна досягти цілей компанії.

Підсумовуючи все сказане, є пропозиція, що основною стратегією вдосконалення системи навчання персоналу компанії є вибір на користь створення онлайн-платформи для навчання персоналу. Система навчання персоналу ФОП є ключовим компонентом бізнес-стратегії підприємства. Однак це може вимагати значного обсягу фінансування, і для мінімізації витрат ми пропонуємо запровадити онлайн-платформу, описану нижче.

Пропонуємо створити абсолютно нову онлайн-систему для розвитку персоналу на сучасній платформі. Вона називається Evolve baby.ICB, та дасть змогу:

1. створювати та імпортувати навчальний контент - створювати тести та анкети, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальні

курси, навчальні програми та багато іншого за допомогою вбудованого редактора, надаючи унікальну функціональність для управління навчанням персоналу.

2. керувати навчальним процесом дистанційно - створювати списки завдань в індивідуальному або груповому форматі, доповнені системою електронного навчання, включаючи різноманітні навчальні матеріали (тести, рекомендовану літературу, спеціальні навчальні програми) та встановлювати автоматичні завдання для слухачів.

3. використовувати підготовлені інструменти комунікації - посилити двосторонню комунікацію між працівниками та керівниками, створити загальні та тематичні форуми в системі навчання, публікувати коментарі до завдань, підключити персональні нагадування та сповіщення.

4. створення та розвиток бази знань- інтегрована система електронного навчання доповнюється єдиною базою знань, яку можна формувати і доповнювати новим навчальним, теоретичним і прикладним матеріалом, що дозволяє легко і швидко знаходити потрібну інформацію.

5. об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання.

6. використовувати інструменти для загального та особистого тестування, чек-листи та персональні, анонімні або відкриті анкети з тематичними, специфічними та загальними питаннями для комплексної оцінки набутих знань та навичок.

Робота цієї платформи "Evolve baby.ICB" має три основні розділи.

1) Дистанційне навчання пропонує каталог безкоштовних курсів для кожного співробітника ФОП. Курси охоплюють широкий спектр тем, від загальних питань маркетингової справи до спеціальних тестів для різних відділів веб-дизайну та корпоративної культури.

У цьому розділі доступні три функції.

У розділі "Моє навчання" ви можете переглядати історію проходження курсів та отримані бали, а також отримувати сповіщення у своєму профілі

про обов'язкові тести, наприклад, загальні банківські тести або тести, призначені безпосередньо вашим керівником. Каталог дозволяє переглядати всі типи курсів, які ви можете пройти, згруповані відповідно до їх змісту. Звіти дозволяють керівництву відстежувати ефективність цих курсів.

2) Оцінка персоналу має три основні функції

На початку року безпосередній керівник встановлює п'ять ключових цілей для підлеглих, над якими вони мають працювати протягом наступного року. Підлеглі заповнюють анкету для оцінки цілей, а наприкінці року їхні керівники оцінюють відсоток досягнення кожної цілі. На основі цієї оцінки розглядаються питання про преміювання та можливості кар'єрного зростання. Крім того, кожен працівник має можливість оцінити свого керівника та колег. Результати власних оцінок та оцінок своїх колег можна переглянути у спеціальному звіті.

3) Навчальний центр включає.

- Каталог тренінгів - повний перелік внутрішніх тренінгів, що пропонуються в маркетинговому секторі, розробки веб-дизайну та нові методи просування реклами

- Форми заявок на навчання (можливість для співробітників заздалегідь подавати заявки на всі активні тренінги, які вони бажають відвідати, а також попередньо розрахувати вартість того чи іншого тренінгу, наприклад, на навчальний курс, тренінг, тренінг-курс, і т.д.)

- Навчальний календар (розклад запланованих тренінгів)

- Відкрите опитування (опитування для оцінки ефективності тренінгу)

Онлайн-платформа Evolve baby.ICB надає можливість зменшити витрати, оскільки всі тренінги, які відвідують співробітники, доступні онлайн. Відеозаписи всіх тренінгів завантажуються в розділ дистанційного навчання. Це дозволяє всім співробітникам ФОП отримати доступ до тренінгу онлайн після того, як вони його пройшли, що може заощадити

значні кошти за рахунок зменшення витрат на навчання та підтримання знань співробітників банку в актуальному стані.

За допомогою "Evolve baby.ICB" налагоджена система оцінки персоналу. Завдяки цьому кожен співробітник отримує правильну оцінку керівництва та можливість її оскаржити. Оцінка керівника також має додаткову перевагу в тому, що вона доступна для всіх співробітників підрозділу. Це допомагає вирішувати конфлікти і може визначити компетентність керівника не лише як професіонала, а й як лідера команди. Приємно, що на поточний рік також встановлені цільові показники. Перед кожним працівником поставлено п'ять цілей і, в залежності від того, наскільки добре вони будуть досягнуті

Ще однією важливою перевагою Evolve baby.ICB є включення освітнього контенту. Адміністратори платформи можуть імпортувати різноманітні цікаві матеріали із зовнішніх ресурсів. Також пропонується створити власну бібліотеку, з якої кожен працівник може завантажувати різні книги.

Віддалене управління навчальним процесом також дозволяє більш раціонально використовувати час на перевірку знань співробітників і забезпечує прозорість та об'єктивність оцінок. Також плануємо розробити значно більшу базу знань для розвитку персоналу, що, на нашу думку, дасть змогу всебічно розвивати наших співробітників.

Наступним кроком є структура HR-відділу, яка необхідна для підтримки найкращих функцій Evolve baby.ICB. Один додатковий спеціаліст потрібен для вирішення питань, пов'язаних з

- Управлінням системою Evolve baby.ICB.
- Взаємодія із зовнішніми тренерами.
- Своєчасне оновлення платформи.
- Підбір контенту для Evolve baby.ICB.
- Закупівля найбільш відповідного та нового контенту.

Таким чином, впровадження системи онлайн навчання в ФОП Соломоїченко Олег Ігорович дозволить вивести розвиток персоналу на новий рівень. Крім того, буде створена спеціальна база знань, всі раніше пройдені тренінги будуть доступні в онлайн-режимі та обширна бібліотека для саморозвитку, що дасть змогу суттєво заощадити фінанси.

Методика впровадження системи онлайн навчання складається з п'яти етапів, дотримання яких допоможе спланувати та реалізувати дії щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Призначення згаданих етапів у тому, щоб:

- прискорити залучення людей у справу вдосконалення системи управління персоналом,
- мінімізувати опір персоналу,
- роз'яснити всім заінтересованим особам, якими саме будуть акценти оновленої системи управління персоналом, виявити, що ж залишиться в організації незмінним,
- сформулювати систему цілеспрямованих дій, здійснення яких із самого початку торкнеться рушійних сил змін у системі керування персоналом.

План заходів щодо впровадження проектних пропозицій. Розглянемо етапи впровадження проектних пропозицій:

1. Діагностика нинішнього стану та досягнення консенсусу. По-перше, необхідно намітити провідних фахівців у галузі перспективних уявлень про управління персоналом загалом, можливо залучення зовнішніх експертів. По-друге, слід зібрати цих людей для загального вироблення узгодженого погляду на нинішню систему управління персоналом. Важливо отримати думку тих осіб, які можуть собі уявити організацію іншою, ніж інші.

На цьому етапі вирішуються такі задачі:

1) відбір персоналу реалізації необхідних перетворень системи керування персоналом;

2) виявлення сильних та слабких сторін існуючої системи управління персоналом.

Відповідальний цей етап – генеральний директор.

2. Діагностика та досягнення консенсусу в розумінні оновленої системи керування персоналом.

Другий крок складається з повторення процедури першого кроку, але зосереджуючи увагу на кращій чи бажаній системі управління персоналом. Обговорення нинішньої системи управління персоналом має проводитися окремо від обговорення кращою системи управління персоналом таким чином, щоб обидва обговорення не вплинули одне на інше. Дискусії найкраще проводити з питань, які представляють найбільшу цінність з погляду процесу загалом.

На цьому етапі вирішуються такі задачі:

1) обговорення виявлених виявлення сильних та слабких сторін існуючої системи керування персоналом;

2) посилення та вдосконалення контролю за станом системи управління персоналом;

3) розгляд конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом для підприємства ФОП Соломойченко Олег Ігорович:

1. Формування нової системи набору, відбору та адаптації кадрів на основі карток компетенцій.

3. Розширення джерел пошуку кваліфікованих кадрів.

4. Напрямо співробітників підвищення кваліфікації.

5. Удосконалення системи оплати труда.

6. Підняття корпоративного духу.

7. Удосконалення системи атестації персоналу.

8. Використання нової методики розвитку персоналу за допомогою онлайн-навчання

Відповідальний за цей етап – директор.

3. Осмислення результатів. На третьому етапі вдосконалення системи управління персоналом викреслюються профілі нинішньої та кращої системи управління персоналом та чітко виявляються відмінності. Відсутність суттєвих відмінностей не означає, що немає потреби у серйозних змінах. Невеликі зрушення можуть бути не менш важливими, ніж суттєві перетворювальні процедури.

На цьому етапі вирішуються такі задачі:

- 1) конкретизація висунутих рекомендацій щодо вдосконалення системи керування персоналом;
- 2) здійснення прогностичної оцінки впровадження розроблених пропозицій.

Відповідальний за цей етап – директор.

4. Вивчення досвіду щодо вдосконалення системи управління персоналом. На цьому етапі вдосконалення системи управління персоналом проводиться аналіз існуючого досвіду в області, що вивчається. Завданням даного етапу є використання можливостей вивченого досвіду в ФОП Соломойченко Олег Ігорович

Відповідальний цей етап – менеджер з персоналу.

5. Стратегічні дії. П'ятий крок орієнтований на вибір та здійснення дій, необхідних для вирішення поставлених стратегічних завдань щодо удосконалення системи управління персоналом. Іншими словами, на цьому кроці потрібно чітко визначити дії та поведінку, які будуть взяті на озброєння як складова удосконалення системи управління персоналом.

На цьому етапі вирішуються такі задачі:

- 1) вдосконалення системи контролю над станом системи управління персоналом за рахунок аналізу та узагальнення відомостей, що стосуються підсистем, що становлять систему управління персоналом.

2) остаточне затвердження проекту вдосконалення системи управління персоналом на основі прийнятих пропозицій;

- 3) впровадження розроблених заходів;
- 4) вироблення прогнозової оцінки ефективності застосування розроблених пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Зручна для працівників система електронного навчання має багато переваг, серед яких створення та фіксація навчального контенту, дистанційне керування навчальним процесом, а також створення та розвиток бази знань. Однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, потрібно витратити відповідні ресурси. Витрати на реалізацію проекту з удосконалення системи онлайн-навчання співробітників наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві (одноразово)

| № | Пропозиція | Відповідальний | Сума витрат, грн |
|----|---|--|------------------|
| 1. | Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність системи. | Відповідальний відділу управління талантами | 0 |
| 2. | Удосконалення програми | ІТ відділ | 225 000 |
| 3. | Підтримка технічної справності | Працівник ІТ відділу/ Системний адміністратор | 120 000 |
| 4. | Розробка програм та наповнення контентом | Працівник відділу управління талантами | 200 000 |
| 5. | Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання | Керівник відділу управління талантами | 37 000 |
| | Всього | | 582000 |

Джерело: побудовано автором.

Так, економічні ефекти виражаються у зниженні витрат на управління, покращенні роботи фахівця, зниженні втрат, пов'язаних з недостатньою керованістю роботи фахівця завдяки впровадженню системи наставництва, своєчасному виявленні та вирішенні проблем, що перешкоджають ефективній роботі персоналу, підвищенні цінності фахівця в компанії.

Соціально-психологічні ефекти виражаються у підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом та новоприйнятими фахівцями; підвищенні рівня обізнаності про цілі, стратегію та поточну роботу організації; підвищенні рівня прихильності фахівців до організації; покращенні соціально-психологічного клімату в колективі. (рисунок 3.1)

Витрати на 2023 рік будуть такими: 582 000 грн, або 48,5 тис. грн в середньому на місяць.

Очікувана річна економія від впровадження заходів та економія постійних витрат оцінюється в 1 700 000. Вона генерується факторами, показаними на рисунку 3.1.

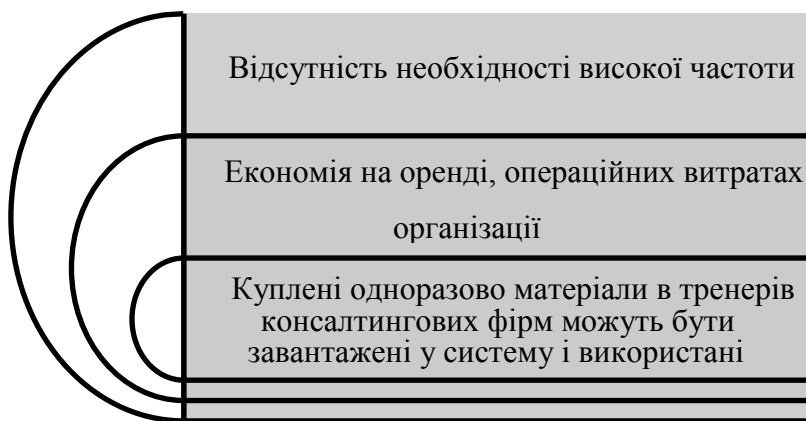


Рис. 3.1. Фактори економії

Джерело: сформовано автором

Річний економічний ефект - це ефективність економічної діяльності, реалізації економічної програми або заходу, що характеризується співвідношенням між економічним ефектом (результатом) і витратами ресурсів, які призвели до цього результату. Річний економічний ефект можна розрахувати за такою формулою

$$EER = Er - Zk \quad (3.1)$$

Де E_r – - річна економія від впровадження заходів та економія постійних витрат, грн.

Z_k – одноразові капітальні витрати, пов'язані з реалізацією заходів з реалізації обраної стратегії розвитку системи менеджменту на підприємстві, грн.

$$E_r = 1700\ 000 - 582\ 000 = 1\ 118\ 000 \text{ грн.}$$

Ефективність - це відносна величина, яка характеризує результативність будь-яких витрат. Ефективність впровадження заходу - це відношення результативності заходу до його вартості. Ефективність впровадження заходу через скорочення або економію постійних витрат можна визначити за такою формулою.

$$E_{ef} = E_r / K_z \quad (3.2)$$

Де E_r – - річний економічний ефект від впровадження заходу, грн.

K_z – - одноразові капітальні витрати на реалізацію заходу на реалізацію обраної стратегії розвитку системи менеджменту на підприємстві, грн.

$$E_{ef} = 1\ 118\ 000 / 582\ 000 = 1,92$$

Термін окупності проекту $T_{ок}$

$$T_{ок} = K_z / E_r$$

$$T_{ок} = 582\ 000 / 1\ 118\ 000 = 0,52 \text{ року}$$

Згідно з розрахунками, зазначена економічна ефективність становить 1,92, тому впровадження заходів з реалізації стратегії розвитку системи управління персоналом можна вважати досить ефективним. Термін окупності проекту складає 0,52 року.

Враховуючи витрати на реалізацію обраних стратегічних заходів з розвитку системи менеджменту ФОП Соломойченко Олег Ігорович можна зробити висновок, що їх впровадження є досить ефективним, оскільки річний фінансовий результат становить 128 тис. грн., а термін окупності - 10 місяців.

До соціальних результатів запровадження проекту вдосконалення системи управління персоналом можна віднести:

- забезпечення організації кваліфікованим персоналом,
- формування механізму зворотного зв'язку між підлеглими та керівництвом компанії,
- створення сприятливого соціально - психологічного клімату,
- підвищення продуктивності праці, внаслідок підвищення мотивації співробітників,
- збільшення конкурентоспроможності на ринку праці,
- підвищення якості, оперативності та обґрунтованості інформації,

Підсумовуючи, слід зазначити, що фінансові результати при проведенні того чи іншого заходу варто коригувати у момент ухвалення рішення про його впровадження. Сукупний ефект слід розраховувати у кожній конкретній ситуації окремо, враховуючи стан внутрішньої та зовнішнього середовища, оскільки будь-які невраховані обставини можуть суттєво вплинути на кінцевий результат

ВИСНОВКИ

Систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємопов'язаних елементів, за рахунок яких досягається найбільше ефективне використання трудових ресурсів на перспективу з погляду отримання організацією прибутку та досягнення інших цілей управління діяльністю організації. Елементи системи управління персоналом включають цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом та участь працівників в управлінні організацією.

Управління персоналом спрямоване на досягнення цілей організації та цілей працівника. З погляду працівника компанії необхідно створення таких умов, у яких формується задоволеність працею взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом має забезпечувати можливості використання працівників для досягнення цієї мети, а також створювати умови підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

Аналіз сучасного стану системи розвитку людських ресурсів ФОП Соломойченко Олег Ігорович дозволив виявити основні показники діяльності компанії у сфері розвитку та управління людськими ресурсами.

Слід зазначити, що загальна чисельність персоналу на підприємстві за період з 2020 по 2022 рр. збільшилася на 37 осіб, причому зростання спостерігалось протягом усього періоду. Слід зазначити, що збільшення чисельності персоналу відбувається за рахунок зменшення кількості звільнених працівників. Низький рівень плинності кадрів в останні роки можна пояснити запровадженням бонусної програми, міжнародної сертифікації умов праці та програми перегляду заробітної плати зі щорічним підвищенням заробітної плати на основі досягнення особистих цілей.

Під час дослідження управління персоналом ФОП Соломойченко Олег Ігорович не було виявлено критичних проблем, пов'язаних з плинністю кадрів. Також ФОП Соломойченко Олег Ігорович не має критичних проблем в управлінні персоналом, оскільки спирається на досвід та досягнення глобальних місій та цілей компаній. Однак одним із напрямків, який потребує розвитку, є система навчання, саморозвитку та розвитку людських ресурсів.

Для вдосконалення системи розвитку людських ресурсів ФОП Соломойченко Олег Ігорович пропонуємо створити онлайн-платформу Evolve baby.ICB, яка дозволить за рахунок розвитку персоналу збільшити прибуток компанії.

На підставі проведеного аналізу діяльності підприємства, динаміки персоналу та стану системи управління персоналом у ФОП Соломойченко Олег Ігорович пропонуються такі заходи щодо її вдосконалення:

1. Сформувати нову систему набору, відбору та адаптації кадрів з урахуванням карт компетенцій.
2. Розширити джерела пошуку кваліфікованих кадрів.
3. Направити співробітників підвищення кваліфікації.
4. Удосконалити систему оплати труда.
5. Підняти корпоративний дух.
6. Переглянути систему атестації персоналу та змінити її, зіставивши з цілями організації.
7. Впровадити нову методику оцінки персоналу.

В економічному аспекті вдосконалення системи управління персоналом має забезпечити зростання ефективності на основі постійного технічного та організаційного вдосконалення організації. Економічні цілі тісно забезпечують розвиток та конкурентоспроможність організації.

До соціальної ефективності проекту можна віднести:

- забезпечення організації кваліфікованим персоналом,

- формування механізму зворотного зв'язку між підлеглими та керівництвом компанії,
- створення сприятливого соціально - психологічного клімату,
- підвищення продуктивності праці, внаслідок підвищення мотивації співробітників,
- збільшення конкурентоспроможності на ринку праці,
- підвищення якості, оперативності та обґрунтованості інформації.

Таким чином, для підприємства, що розглядається, розроблено рекомендації, впровадження яких має сприяти більш ефективному функціонуванню системи управління персоналом, що лежать у руслі сучасні тенденції управління організацією. Річний економічний ефект склав 1 118 000 грн., економічна ефективність – 1,92. Термін окупності проекту складає 0,52 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бардадим С. А. Діджиталізація в сфері управління персоналом організації / С. А. Бардадим, С. М. Невмержицька // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (22 лютого 2020 року, м. Львів) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів: ЛЕФ, 2020. – С. 55-58.
2. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2019. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3610>.
3. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка и управление: Научно-практический журнал. 2020. № 3. С. 48-53.
4. Богоявленська Ю. В., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці: навч. посібник : рек. МОН України як навч. посібник для студ. ВНЗ / [рец.: М. П. Поліщук, В. І. Муляр]. – К. : Кондор, 2019. – 328,
5. Бойко М. Д. Трудове право України: Навч. посіб.- К.: Атіка, 2017.- 312 с.
6. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент : підручник : затв. МОН України для студ. вищих закладів освіти. – Львів : Магнолія плюс, 2014. – 351, с.
7. Гуменник В. І., Копчак Ю. С., Кондур О. С. Менеджмент організацій : навчальний посібник. – К. : Знання, 2022. – 503, с.
8. Данюк В. М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2018. – 398 с.
9. Діловодство у державних установах : збірник інструкцій / упор.Пашутинський Є. К. - К.: КНТ, 2018.- 596 с.

10. Долин А. Ю. Кадровый аудит: курс лекций. Рязань : Ряз. гос. ун-т им. С. А. Есенина, 2019. 96 с.
11. Слець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2. С. 78-83.
12. . Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019 № 1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf
13. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот. – К: КНЕУ, 2016. – 340 с.
14. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
15. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник /О. В. Крушельницька, Д. Н. Мельничук. – К.: Кондор, 2020. – 296 с.
16. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / А. А. Легкий, С. М. Невмержицька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). – Київ : КНУТД, 2020. – С. 211-214
17. Маршавін Ю., Ляміна Л., Фокас Л. та ін. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України. – К.: ІПК ДСЗ, 2020. – 303 с.
18. Менеджмент для бакалаврів: підручник : у 2 т. : затв. МОН України як підручник для студ. ВНЗ. Т. 2. / за ред. О. Ф. Балацького та О. М. Теліженка. – Суми : Університетська книга, 2016. – 591 с.

19. Менеджмент для бакалаврів: у 2 т. : підручник : затв. МОН України як підручник для студ. ВНЗ. Т. 1. / за ред. О. Ф. Балацького та О. М. Теліженка. – Суми : Університетська книга, 2016. – 604, с.
20. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посібник / Л. І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 248 с.
21. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – С. 353-355.
22. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83
23. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С. М. Невмержицька // Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / Ун-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156.
24. Пашутинський Є.К. Діловодство кадрової служби: Кадри підприємства.- 3-є вид., змін. та доповн.- К.: КНТ, 2018.- 288 с.
25. Ситник Н. І. Управління персоналом : навч. посібник / Н. І. Ситник.– К.: Кондор, 2019. – 472 с.
26. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101
27. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера : Навч. посіб. / Передмова Шепелюк Г.О.- К.: Знання, 2017.- 420 с.
28. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Система ключових

показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 6 (74). С. 160-167.

29. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №628. С.692–695.

30. Шміголь Т.І. Удосконалення управління процесом адаптації персоналу на підприємстві / Т.І. Шміголь, С. М. Невмержицька // Інформаційні технології та фінансова система: сучасний стан, ефективність, перспективи: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених (м. Київ, 31 січня 2020 р.). – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2020. – С. 132-135.

31. Бондаренко С.М., Михайленко Н.В. Базова концепція загального управління якістю TQM: роль персоналу. *Економічний простір*. 2015 р. № 103. С.139-146.

32. Бондаренко С. М., Михайленко Н. В. Базова концепція загального управління якістю TQM: Роль персоналу. *Економічний простір*. 2015. № 103. С. 139-146.

33. Віртуальна команда: 9 порад від менеджера Microsoft, як ефективно працювати онлайн. URL: <https://kfund-media.com/virtualna-komanda-9-porad-vid-menedzheramicrosoft-yak-efektyvno-pratsyuvaty-onlajn/>

34. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.

35. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Особливості онлайн-підприємництва в Україні. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: матеріали виступів III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 11 квітня 2019 р. Київ: КНУТД, 2019. С. 238-241.

36. Хусаинова А. Т. Понятие, сильные и слабые стороны виртуальных команд и их отличие от традиционных команд проекта. *Вестник КазНУ. Серия экономическая*. 2015. № 2 (108). С. 164-169.
37. Powell A., Piccoli and G. B. Ives Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. URL: <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=968467>
38. Hamza M, Rehman S, Sarwar A and Choudhary K. (2021). Is knowledge a tenement? The mediating role of team member exchange over the relationship of big five personality traits and knowledge-hiding behavior. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 10.1108/VJKMS-05-2020-0084. 53:1. (166-186)
39. Lamovšek A and Černe M. (2023). Past, present and future: A systematic multitechnique bibliometric review of the field of distributed work. *Information and Organization*. (2023), pp. 1-14
40. Alhassan, Sammon and Daly, 2019 I. Alhassan, D. Sammon, M. Daly Critical success factors for data governance: A theory building approach *Information Systems Management*, 36 (2) (2019), pp. 98-110
41. Becker, vom Brocke, Heddier and Seidel, 2015 J. Becker, J. vom Brocke, M. Heddier, S. Seidel In search of information systems (grand) challenges *Business & Information Systems Engineering* (2015), pp. 1-14
42. Beverungen, Matzner and Janiesch, 2017 D. Beverungen, M. Matzner, C. Janiesch Information systems for smart services *Information Systems and e-Business Management*, 15 (2017), pp. 281-287