

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри

_____ к.е.н., доц. О.В. Поліщук
« _____ » « _____ » 20 ____ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛІЗАЦІЄЮ «АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Тема: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Виконавець:
студентка
групи АМ-201Мз

(підпис)

С.І. Золотун
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник:
к.е.н., доц.

(підпис)

О.В. Поліщук
(прізвище, ім'я, по батькові)

Нормоконтролер:

(підпис)

В.В. Дубініна
(П.І.Б.)

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра технологій управління

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Спеціалізація: «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. О.В. Поліщук

«21» серпня 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи (проєкту)

Золотун Соломії Ігорівни

(П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом» затверджена наказом ректора № /ст від

2. Термін виконання роботи: з 12 жовтня 2020 р. по 24 грудня 2020 р.

3. Вихідні дані роботи: дослідження системи управління розвитком персоналу ТОВ «Парк Сервіс 7».

4. Зміст пояснювальної записки:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7».

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7».

5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: 12 рисунків та 8 таблиць.

6. Календарний план-графік:

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	Вибір та затвердження теми дипломної роботи, підбір літератури	до 21 серпня 2020 р.	

2	Розробка змісту дипломної роботи. Узгодження плану випускної роботи з керівником. Затвердження плану випускної роботи завідувачем кафедри технологій управління	до 28 серпня 2020 р.	
3	Підбір інформаційного матеріалу для написання Розділу 1 кваліфікаційної магістерської роботи	до 02 вересня 2020 р.	
4	Виконання та оформлення Розділу 1 кваліфікаційної магістерської роботи	до 30 вересня 2020 р.	
5	Підбір інформаційно-статистичного матеріалу для написання Розділу 2 кваліфікаційної магістерської роботи	до 03 жовтня 2020 р.	
6	Виконання та оформлення Розділу 2 кваліфікаційної магістерської роботи	до 31 жовтня 2020 р.	
7	Підбір інформаційно-аналітичного матеріалу для написання Розділу 3 кваліфікаційної магістерської роботи	до 04 листопада 2020 р.	
8	Виконання та оформлення Розділу 3 кваліфікаційної магістерської роботи. Передзахист	до 26 листопада 2020 р.	
9	Доопформлення дипломної роботи, завершення виконання висновків, літератури, презентації	01 грудня 2020 р.	
10	Попередній захист кваліфікаційних магістерських робіт	02 грудня 2020 р.	
11	Подача кваліфікаційних магістерських робіт для проходження системи антиплагіат	9–10 грудня 2020 р.	
12	Оформлення супровідної документації на захист та підпис у завідувача кафедри технологій управління	до 18 грудня 2020 р.	
13	Передача кваліфікаційних магістерських робіт на рецензування	до 20 грудня 2020 р.	
14	Захист кваліфікаційних магістерських робіт	21 грудня 2020 р.	

7. Консультація з окремого(мих) розділу(ів):

Назва розділу	Консультант (П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв

8. Дата видачі завдання: **21 серпня 2020 р.**

Керівник дипломної роботи (проєкту) _____ к.е.н., доц. О.В. Поліщук _____
(підпис) (науковий ступінь, посада, вчене звання, прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ С.І. Золотун _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Удосконалення системи управління персоналом»: 121 с., 12 рис., 8 табл., 75 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: ТОВ «Парк Сервіс 7».

Мета роботи: дослідити систему управління розвитком персоналу обраного підприємства.

Методи дослідження: експертний аналіз (SWOT, PEST), порівняльний аналіз, обробка літературних джерел, аналіз документів підприємства, економічний розрахунок.

У Розділі 1 розглядаються теоретичні засади управління розвитком персоналу обраного підприємства.

У Розділі 2 проведено аналіз системи управління розвитком персоналу ТОВ «Парк Сервіс 7».

У Розділі 3 наведені пропозиції та напрямки удосконалення управління персоналу.

Результати магістерської роботи рекомендується використовувати в практичній діяльності працівників ТОВ «Парк Сервіс 7».

За темою дипломної роботи опубліковано 2 тези.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7», ПРАЦІВНИК, ПІДХІД, МЕТОД, РОЗВИТОК, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства	8
1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства	12
1.3. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку	29
2.2. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства.....	36
2.3. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства .	47
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7»	56
3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства	56
3.2. Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства	63
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	72
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті організації, які можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування, а це неможливо без професійно підготовленого персоналу.

Персонал будь-якого підприємства є важливою складовою кінцевого продукту. Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами перетворюється на одну з найважливіших функцій, а саме – управління персоналом.

Метою роботи є розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління кадровим потенціалом підприємства, здійснення аналізу інноваційних технологій у системі управління персоналом та обґрунтування доцільності їх впровадження. Проведено аналіз зарубіжних теорій і особливостей вітчизняних підходів до управління персоналом. Надана оцінка якісного та кількісного кадрового складу ТОВ «Парк Сервіс 7». Розроблено рекомендації щодо створення ефективної системи управління кадровим потенціалом підприємства.

Для досягнення мети у роботі були поставлені **наступні завдання**:

- вивчити особливості управління персоналом;
- обґрунтувати сучасні підходи до управління персоналом;
- охарактеризувати ТОВ «Парк Сервіс 7»;
- зробити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства;
- удосконалити впровадження сучасних технологій управління персоналом обраної організації;
- дослідити процес управління персоналом;
- обґрунтувати пропозиції по удосконаленню інформаційної діяльності підприємства;
- провести економічний розрахунок доцільності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження: є ТОВ «Парк Сервіс 7».

Предметом дослідження: є удосконалення системи управління персоналом.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою здійснення дослідження є основні кадрові положення. У роботі використано економічний розрахунок, загальнонаукові методи дослідження, експертний аналіз (SWOT, PEST). Поставлені завдання вирішувалися за допомогою наступних методів: діалектичного – при вивченні системності та розвитку управління трудовими ресурсами; статистичних – при здійсненні аналізу стану використання трудових ресурсів та управління ними; системного підходу – при розробці системи управління трудовими ресурсами в готелі.

У роботі використана фінансова звітність ТОВ «Парк Сервіс 7» за 2017–2019 роки та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників підприємства. Інформаційною базою дослідження були підручники, наукові статті, закони тощо.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробленні пропозицій щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом до ТОВ «Парк Сервіс 7».

Апробація результатів дипломної роботи. Результати дослідження були апробовані на XX Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти молодих учених, яка відбулася 1–3 квітня 2020 р. у Києві. Тема – «Peculiarities of the organization of work of the office worker during the coronavirus pandemic». Тези: «Стратегія розвитку як форма кадрової стратегії» опубліковані на Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти молодих учених, у м. Дніпро (4 грудня 2020 року). (Додаток А) [74, 75].

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Текст містить 12 рисунків та 8 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 121 сторінка, додатки займають 29 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління розвитком персоналу підприємства

Управління персоналом – частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації. Складовими кадрового господарства організацій є кадрова політика, управління (керівництво) персоналом і адміністративно-кадрове регулювання (кадрова робота) [1].

Управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань. На основі принципу розподілу праці виникає ієрархічна система субординації. Таким чином, одна людина може бути водночас і керівником, і підлеглим.

Кадрова політика організації передбачає прийняття принципових рішень щодо цілей, заходів і правил внутрішнього розпорядку в кадровій сфері. Вона є складовою як кадрового господарства, так і економічної політики, що генерує основні напрямки, цілі й заходи щодо забезпечення виконання конкретних завдань. У межах кадрової політики визначаються можливості стосовно людської праці, ставлення начальника до підлеглого й відносин між співробітниками.

Кадрова політика організації – це система управлінських рішень, за допомогою яких формуються, розподіляються ролі засобів та способів системи управління персоналом, забезпечується реалізація інтересів, цілей і завдань організації в конкретних умовах функціонування механізму кадрового менеджменту. Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади. На практиці неможливо розмежувати кадрову політику і управління персоналом. Мало того, кадрова політика є системою управління людьми [1].

Люди в організації – це продуктивна сила, головна складова виробничого процесу. З цієї точки зору їх розглядають як об’єкт управління (виконавці, що входять у певні соціальні групи – трудові колективи). Як суб’єкт управління виступають керівники та спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Головна спеціальна особливість управління персоналом – це його здатність одночасно бути як суб’єктом, так і об’єктом управління [2].

Основні цілі управління персоналом:

- формування висококваліфікованого відповідного персоналу;
- забезпечення соціальної ефективності колективу.

Зміст управління персоналом як специфічної функції менеджменту визначається специфікою виконуваних робіт (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Специфіка виконуваних робіт персоналом

Види робіт	Виконавці		
	лінійні менеджери	функціональні менеджери	спеціалізовані кадрові служби
1	2	3	4
Розроблення концепції управління персоналом	Р	П	П
Розроблення кадрової політики організації	Р	П	П
Розроблення кадрової стратегії організації	Р	П	П
Облік кадрів			В
Інвентаризація кадрового складу			В
Ведення кадрової документації			В
Планування персоналу	Р	П	П
Визначення вимог до посад	Р	Р	П
Набір персоналу			В
Відбір персоналу	Р	П	П, В
Призначення на посади	Р	П	П
Професійна орієнтація працівників	Р	В	В
Професійна адаптація працівників		В	В
Соціальна адаптація працівників	В	В	В
Психологічна адаптація працівників	В	В	П
Переміщення працівників	Р	Р	В
Підготовка персоналу	Р	П	В
Розвиток персоналу	Р	В	В
Мотивування працівників	Р	П	П
Оцінювання працівників	Р	В, Р	П
Управління кар’єрами працівників	Р	П, В	П, В
Організаційна соціологія працівників	Р, В	В	В

Джерело: складено автором за даними [1, 2].

Умовні позначення:

Р – прийняття рішення, П – підготовча робота, В – виконання.

Основні етапи управління персоналом:

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання визначених цілеспрямованих дій і передбачає наступні основні етапи:

1. Визначення мети і напрямків роботи з персоналом;
2. Постійне удосконалення системи роботи з персоналом;
3. Визначення засобів форм і методів здійснення поставленої мети;
4. Організацію роботи з виконання прийнятих рішень;
5. Координацію та контроль за виконанням запланованих заходів [2].

Сучасне управління організацією має три рівні:

- визначення цілей. Наявна інформація визначає спектр можливих варіантів вибору цілей і дає змогу уникати завдань, які неможливо розв'язати;
- прийняття рішень стосовно дій. Інформація дає змогу врахувати всі засоби, необхідні для прийняття відповідних рішень;
- встановлення контролю за досягненням намічених цілей і забезпечення необхідних коригувальних заходів. Цього неможливо досягти без належних засобів, основним з яких є ідентифікація [1].

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [3].

Український мобільний банк знань дає трохи інше тлумачення терміна «розвиток персоналу»: система навчання, організаційного розвитку й професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на рішення й поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності [4].

Розвиток персоналу є організованим процесом постійного навчання працівників у професійній сфері, який також підготовлює їх до виконання нових завдань, професійно-кваліфікаційного просування по кар'єрних сходах, формує

резерв керівників і дозволяє вдосконалити соціальну структуру персоналу. Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка працівників, здійснення адаптації персоналу та атестації. Включає і планування кар'єри кожного співробітника, і систему мотивації розвитку. Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1 [5, с. 24].

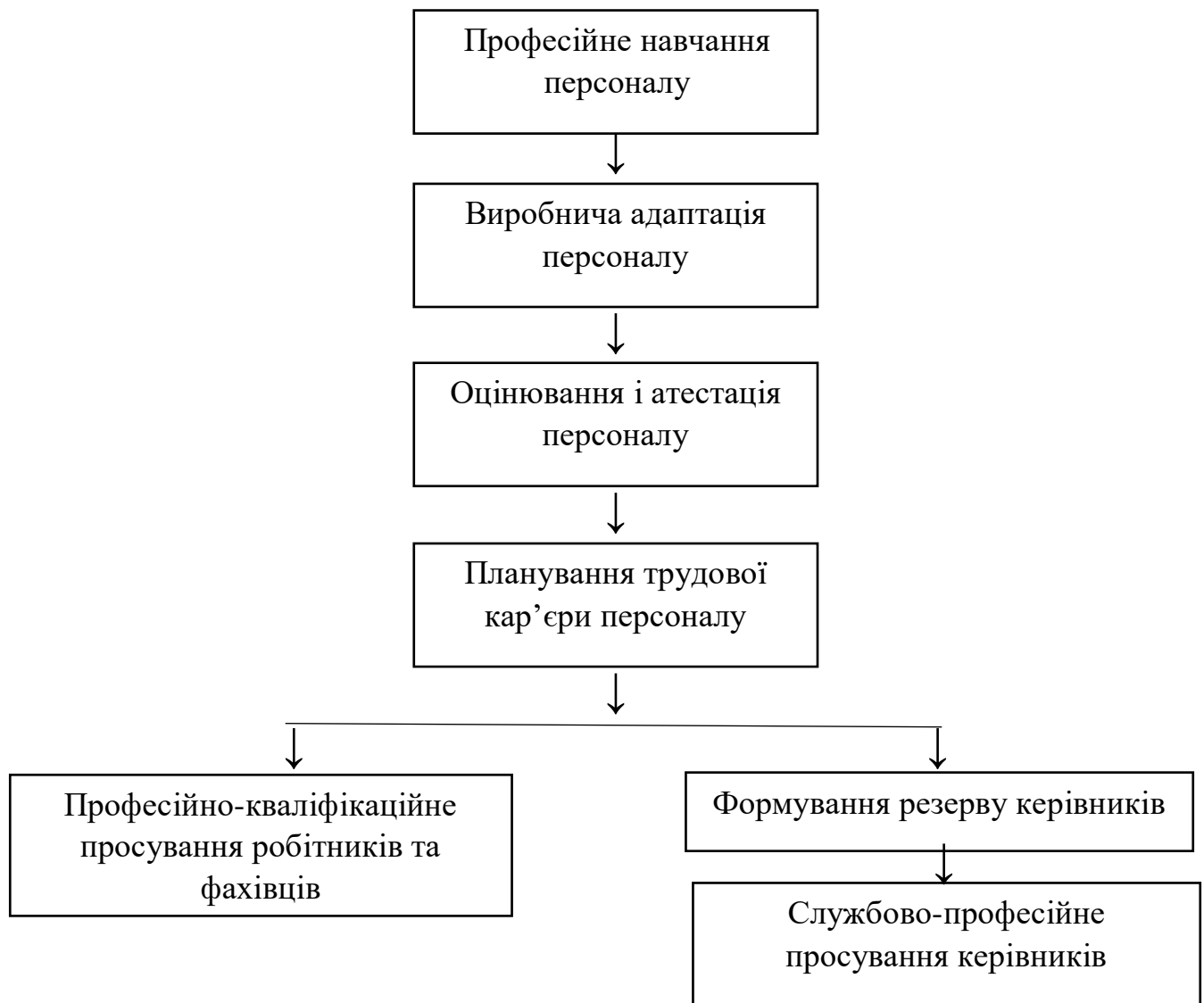


Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації

Професійно-кваліфікаційне просування персоналу – це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою організації між професійними, кваліфікаційними та посадовими групами персоналу внаслідок опанування ним новими знаннями, вміннями і практичного досвіду роботи [6, с. 34].

Перепідготовка персоналу – це професійно-технічне чи вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або

фахівцями з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних чи вищих навчальних закладах. Підвищення кваліфікації персоналу – це професійно-технічне або вище навчання робітників чи фахівців з вищою освітою, що дає можливість розширювати і поглиблювати раніше здобуті працівниками знання, уміння та практичні навички на рівні вимог сучасного виробництва або сфери послуг [7, с. 34].

Отже, управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес – має свої специфічні властивості і закономірності та має набути системного характеру і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових і вдосконалення існуючих форм і методів роботи [8].

1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства

На сьогодні існує досить багато підходів щодо визначення поняття «управління персоналом», де одні автори оперують метою і методами, за допомогою яких можна досягти цієї мети, тобто акцентують увагу на організаційній стороні управління, в той час як інші відзначають змістовну частину, яка відображає функціональну сторону управління [2].

Підходи до управління персоналом підприємства впливатимуть на функціонування підсистеми управління розвитком персоналу. За останньою у загальному випадку закріплюється проведення навчання, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників, адаптація співробітників, сприяння реалізації ділової кар'єри, здійснення оцінки кандидатів на вакантні посади, службово-професійне просування, професійна орієнтація і ротація, періодична оцінка кадрів, виявлення браку умінь/навичок тощо [9].

Підходи щодо визначення поняття «управління персоналом» приведені в таблиці 1.2 [9].

Підходи щодо визначення поняття «управління персоналом»

Підхід	Суть поняття
Управління персоналом як цілісна система	Управління персоналом – діяльність (процес) щодо забезпечення організації необхідною кількістю співробітників потрібної компетенції, їх мотивації і ефективного використання як в економічному, так і в соціальному плані.
Управління персоналом як область (сфера, функція) діяльності, характерна для всієї діяльності	Управління персоналом – визначення потреби в персоналі, залучення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в успіху, управління витратами на персонал, керівництво співробітниками.
Управління персоналом з точки зору прийняття рішень	Управління персоналом – система розробки і реалізації взаємопов'язаних, ретельно продуманих на рівні організації рішень з приводу регулювання відносин праці і зайнятості.
Управління персоналом з методологічної точки зору (управління персоналом виступає одночасно як система організації, як процес і як структура)	Управління персоналом – сукупність механізмів, принципів, форм і методів впливу на формування, розвиток і використання персоналу організації, що реалізуються як ряд взаємопов'язаних напрямів і видів діяльності.
Мотиваційний підхід	Управління персоналом – формування та направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, які стоять перед організацією.
Системний підхід	Управління персоналом – облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виражається в розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом.
Інтеграційний підхід	Управління персоналом – поглиблення взаємодії та взаємозв'язків між компонентами системи управління по вертикалі – між рівнями управління і підрозділами, і по горизонталі – по стадіях життєвого циклу організації, культури, ступінь узгодженості економічних інтересів.

Джерело: [2].

Проаналізувавши підходи щодо визначення поняття «управління персоналом», можна зробити висновок, що воно являє собою цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства, підрозділів системи управління персоналом, включно з розробкою концепцій і стратегій кадрової політики, принципів і методів управління персоналом з метою підвищення результативності функціонування підприємства в найближчій перспективі [9].

Процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися й реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу

відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат підприємства [10].

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

- забезпечення організації необхідним трудовим потенціалом відповідно до її стратегії;
- формування внутрішнього середовища організації таким чином, що внутрішньо організаційна культура, ціннісні орієнтації, пріоритети в потребах створюють умови і стимулюють відтворення і реалізацію трудового потенціалу і самого стратегічного управління;
- виходячи з установок стратегічного управління і формованих ним кінцевих продуктів діяльності можна вирішувати проблеми, пов'язані з функціональними організаційними структурами управління, в тому числі управління персоналом [9].

Одна з основ стратегічного управління – розмежування повноважень і завдань як з точки зору їх відповідності стратегії, так і ієрархічного рівня їх виконання. Застосування принципів стратегічного управління в менеджменті персоналом означає концентрацію питань стратегічного характеру в службах управління персоналом і делегування частини повноважень у ведення функціональних і виробничих підрозділів організації.

У системі сучасних досліджень кінцевим результатом стратегічного управління є посилення трудового потенціалу (який включає виробничу, інноваційну, ресурсну, людську складові) для досягнення цілей організації в майбутньому, тому важливе місце в процесі стратегічного управління відводиться персоналу і підвищенню рівня його компетентності [11].

Однак технології стратегічного управління персоналом поки ще недостатньо розроблені, що є однією з причин виникнення проблем у системі управління персоналом. До таких проблем відносять:

- появу дефіцитних видів професій і складності з найманням необхідних працівників;
- зростання цін на послуги освітніх і консультаційних установ;
- перехід на сучасні види діяльності, досить швидку зміну технологій виробництва і послуг, необхідність звільнення з цих причин частини персоналу;

- відсутність фінансових ресурсів і різке скорочення чисельності персоналу в кризових умовах;
- проблеми довгострокового планування чисельності та структури працівників у зв'язку з невизначеністю при формуванні «портфеля» замовлень [9].

У стратегічному управлінні персоналом як об'єкт управління розглядаються «змістовні» характеристики персоналу (знання, навички, здібності / соціальний статус, норми поведінки і цінності, професійно-кваліфікаційні, ієрархічні і демографічні структури). Ці характеристики, носієм яких він є, висловлюють з точки зору довгострокової перспективи потенціал персоналу організації. Крім того, об'єктом стратегічного управління є і технології управління персоналом (технології реалізації трудового потенціалу, відтворення і розвитку персоналу). У сукупності вони утворюють трудовий потенціал організації.

Застосування методів стратегічного управління стає реальною практикою в управлінні трудовим потенціалом підприємств. Керівництво кадрових служб стає повноправним членом загального керівництва підприємств і бере участь у виробленні стратегій корпорацій. Особливе місце відводиться оцінці і формуванню кадрового потенціалу, його професійному зростанню і розвитку, підвищенню творчої і організаційної активності.

Розвиток та удосконалення системи формування кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком у цілісній системі розвитку окремого підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби на ринку трудових ресурсів. Формуючи стратегічний план діяльності для окремого підприємства та щоб успішно та прибутковою сформувалась позиція на ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватись та вдосконалюватися; треба безперервно планувати та підтримувати високий кадровий потенціал розвитку; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищий та швидший за ваш [9].

Окрім того, процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також

результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [12]:

- планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках; розробку автоматизованої системи управління персоналом);
- підбір і наймання персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробку посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);
- профорієнтацію й адаптацію персоналу (постійну роботу з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);
- оцінку й атестацію персоналу (розробку ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінку кадрів, проведення атестації; оцінку результатів діяльності персоналу);
- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінських кадрів; організацію постійної роботи з молодими спеціалістами; розробку науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);
- мотивацію персоналу (розробку ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);
- розвиток персоналу (підготовку та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);
- управління плинністю кадрів (розробку процедур підвищення, пониження, переведення й звільнення працівників);
- соціальний розвиток та організаційну культуру (організацію громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток

організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організацію соціального страхування) [13].

Слід підкреслити, що впровадження на підприємстві системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії й цілей функціонування. У якості головного складника системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє собою комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [14].

Процес розвитку персоналу підприємства повинен будуватися на чітко визначених принципах, дотримання яких спроможне забезпечити всебічний розвиток ділових якостей персоналу, запровадити дієву стратегію управління персоналом відповідно до цілей діяльності підприємства, сформувати єдину систему корпоративних цінностей та вдосконалити організаційну культуру. На нашу думку, в основі процесу розвитку персоналу мають лежати такі принципи, як характер навчання та розвитку персоналу відповідно до прогнозів науково-технічного розвитку та потреб розвитку підприємства; налагодженість системи зворотного зв'язку між усіма ланками підприємства; цілісність системи розвитку та гнучкість застосування різноманітних видів і форм розвитку персоналу; наявність системи матеріальної та нематеріальної мотивації розвитку персоналу; формування системи розвитку персоналу з урахуванням ресурсних можливостей підприємства [10].

Реалізація стратегічного управління персоналом та формування оптимального рівня корпоративної культури здійснюється через розробку персонал-стратегії. Об'єктом даної стратегії є фізичні особи, які мають трудові відносини з підприємством-роботодавцем, характеризуються певними якісними і кількісними характеристиками, що визначають їхню здатність до діяльності в інтересах підприємства. Суб'єктом персонал-стратегії є система органів управління, що включає служби управління персоналом, структурних підрозділів підприємства, об'єднаних за принципом функціонального підпорядкування та лінійних керівників

на всіх рівнях управління. Успішна реалізація персонал-стратегії значною мірою визначається здатністю персоналу до продуктивної та творчої праці, інтелектуального розвитку, генерування нових ідей, здобуття нових знань та вироблення навичок, що в сукупності становить кадровий потенціал підприємства при умові взаємодії різних елементів корпоративної культури [15].

Перетворення форм і методів управління в підприємницьких структурах, спрямоване на розвиток підприємливості і творчості, стане ефективним у тому випадку, якщо буде здійснюватися кадрами, здатними на високому професійному рівні вирішувати завдання управління персоналом фірм, скеровувати трудовий потенціал працівників на досягнення мети організації. Керівники всіх рівнів повинні вміти розбиратися в основах кадрового менеджменту, уміти професійно оцінювати відносини, що складаються у команд, скеровувати роботу лідера таким чином, щоб це служило інтересам як організації в цілому, так і кожного її члена.

Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими в професійному відношенні. Через це вони не виконують цілий ряд завдань по управлінню персоналом і забезпеченню нормальних умов його роботи. Найважливіші в їх числі: соціально-психологічна діагностика; аналіз і регулювання групових і особистих взаємин, відносин керівництва; управління виробничими і соціальними конфліктами і стресами; інформаційне забезпечення системи кадрового управління; управління зайнятістю; оцінка і підбір кандидатів на вакантні посади; аналіз кадрового потенціалу і потреби в персоналі; маркетинг кадрів; планування і контроль ділової кар'єри; професійна і соціально-психологічна адаптація працівників; управління трудовою мотивацією; правові питання трудових відносин; психофізіологія, ергономіка і естетика праці [16].

Складні умови діяльності підприємств пов'язані із необхідністю більш професійного управління виробничими та маркетинговими витратами, оптимізацією, бюджетуванням, відповідними змінами у товарній, ціновій, комунікаційній та збутовій політиці підприємств. Вищезгадані умови вимагають встановлення та реалізації нових вимог до управління та розвитку персоналу

підприємств, використання всіх можливостей для збільшення загальної продуктивності колективу організацій [17].

Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність упровадження на підприємстві системи стратегічного управління [10].

Таким чином, існують методи та підходи до розвитку персоналу, які мають свої особливості, переваги та недоліки. Проте, слід зазначити, що методи неформального навчання будуть ефективні лише за умови активного залучення керівників усіх рівнів управління і підтримки з боку вищого керівництва, створення атмосфери довіри до вільного обміну думками, впровадження програм з лідерства, командоутворення та підвищення креативності.

1.3. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства

В Україні в останні роки проводять дослідження процесів управління трудовим ресурсом із застосуванням комплексу статистичних методів. Щоб визначити, наскільки ефективна та чи інша система управління трудовими ресурсами, потрібні критерії, що дозволяють зробити таку оцінку. Аналіз публікацій у цій сфері дозволяє виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності управління трудовими ресурсами. Відповідно до першої з них, ефективність управління оцінюється, виходячи з органічної єдності управління й виробництва, але при цьому внесок управління трудовими ресурсами в ефективність виробництва не визначається. У другій концепції наголошується на визначенні внеску управління трудовими ресурсами в ефективність виробництва [18].

У результаті удосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства отримують економічний і соціальний ефект. Проте не всі складові елементи економічного і соціального ефекту мають кількісне вираження. Тому при

оцінці ефективності управління трудовими ресурсами слід враховувати не тільки кількісні, а і якісні показники.

Критерії оцінювання персоналу можна згрупувати на:

- критерії оцінювання результатів роботи: ефективність, професійна майстерність, додержання строків; погодинний виробіток; брак; використання робочого часу; уважність; технологічна дисципліна; ритмічність роботи; частота помилок; швидкість розпізнавання помилок тощо;
- критерії поведінки на робочому місці: використання робочого часу; структура затрат часу на виконання робочого завдання і культура робочого місця; трудова дисципліна; сумлінність; особиста ініціатива; діловитість; готовність приймати самостійні рішення, підвищувати кваліфікацію; завантаженість роботою; передання професійних знань; готовність допомагати колегам; дбайливе ставлення до засобів виробництва.

Для персоналу управління залежно від вимог застосовуються інші критерії, ніж для співробітників. Критерії поведінки і результатів праці: професійна кваліфікація, застосування досвіду і навичок, знань, самостійність, ініціатива; здатність до аналізу, пошук рішень; надійність виконання роботи; доцільність методів роботи; витривалість, навантаження і стабільність; орієнтація на результат, співробітництво.

Нижче систематизовано сучасні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами з метою їх удосконалення відповідно до сучасних вимог (табл. 1.3).

Усі розглянуті показники певною мірою виражають ефективність або результативність праці і можуть застосовуватися при оцінці трудової діяльності персоналу. Головна задача при цьому полягає в тому, щоб правильно виміряти особисті, групові або внутрішньофірмові показники результатів і витрат праці. Особливу складність завжди викликає визначення чисельника у формулі продуктивності. В якості узагальненого знаменника можна використовувати відповідні витрати, що наближаються за своїм значенням до сумарних доходів або заробітної плати тієї чи іншої категорії персоналу [18].

Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Підхід	Вид ефективності
Персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва є показниками ефективності управління персоналом	Економічна
Критеріальні показники повинні відображати результативність; якість та складність живої праці чи трудової діяльності	Організаційна
Ефективність роботи персоналу значною мірою визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі. Тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом	Соціальна
Результат функціонування системи управління персоналом визначається рівнем досягнення стратегічних та оперативних цілей	Цільова

Джерело: складено автором за джерелом [18].

Теорією доведено, а практикою підтверджено, що ефективність управління персоналом відображується показниками, які характеризують, з одного боку, ефективність трудової діяльності працівників, а з іншого – ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів. Оскільки трудова діяльність персоналу здійснюється в межах процесів виробництва та послуг і тісно пов'язана з їх кінцевими результатами, соціальною діяльністю, економічним розвитком та іншими напрямками діяльності підприємства, показники ефективності трудової діяльності працівників доцільно об'єднати у три групи, що відображують різні методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом [19, с. 556–558].

Прибічники першої групи вважають, що персонал підприємства є сукупним працівником, тому кінцеві результати діяльності працівників – валовий прибуток, дохід, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн продукції, обсяг готової продукції, якість продукції, витрати на управління підприємством, фондівдача основних засобів – можуть слугувати критеріальними показниками ефективності персоналу. Прибічники другої групи оцінювання ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники мають відображати результативність, якість і складність праці. Це показники продуктивності праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, частоти виробничого травматизму, втрат робочого часу в розрахунку на одного працівника, фонду оплати праці (заробітної плати), середньої заробітної плати в розрахунку на одного

працівника, якості праці персоналу. При цьому показники результативності можна розглядати як складову фінансового аналізу діяльності підприємства. Оскільки управління персоналом впливає на загальну ефективність діяльності підприємства, визначення цих показників є надзвичайно важливою складовою аналізу системи ефективності діяльності підприємства. У межах третього методичного підходу ефективність управління персоналом відображується через показники соціальної ефективності – плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, коефіцієнт трудової участі (КТУ) або внеску (КТВ), соціально-психологічний клімат колективу. Слід зауважити, що вибір конкретного методичного підходу до оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, системи бухгалтерського обліку тощо [20].

Показники оцінювання ефективності різних процесів управління персоналом відображені в наукових працях, згруповані за окремими функціями управління персоналом – підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінювання, розвитку кар'єри, кадрового адміністрування, управлінської діяльності [21, с. 331].

У межах зазначеного підходу показник ефективності визначається як середньозважена величина оцінок комплексу показників. На доповнення та уточнення слід зауважити: кількість показників та їх склад слід встановлювати залежно від цілей і стадій життєвого циклу підприємства. Зокрема, на стадії зародження підприємства пріоритетними сферами є підбір, адаптація та розміщення персоналу. На стадії зростання найбільш важлива роль серед функцій управління персоналом належить навчанню та оцінюванню персоналу. На стадії зрілості головне завдання управління персоналом зводиться до закріплення та утримання висококомпетентних і мотивованих співробітників підприємства. Звідси можна

зробити висновок, що вектор оцінки ефективності управління персоналом на цьому етапі розвитку підприємства зміщується у площину кар'єрного зростання [20].

Доцільно відзначити, що стратегія управління персоналом за своїм змістом є функціональною стратегією підприємства, тому її цілі не повинні суперечити змісту базової стратегії підприємства, а повністю їй відповідати. Наступний етап побудови ЗСП для кадрової служби підприємства передбачає розроблення ряду показників оцінювання ефективності системи управління персоналом, наведених у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Формування збалансованої системи показників для оцінювання ефективності процесу управління персоналом на підприємстві

Ефективність	Показники	Формула	Розшифровка	Нормативне значення
Економічна	Продуктивність праці персоналу	$P_n = BP / \text{Ч}_{\text{сер}}$	P_n – продуктивність праці, $\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників	Максимізація показника
	Рентабельність персоналу	$ROL = \text{ЧП} / \text{Ч}_{\text{сер}} \times 100\%$	ROL – рентабельність персоналу, ЧП – чистий прибуток, $\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників	Максимізація показника
	Прибутковість інвестицій у людський капітал	$ROI = B / I \times 100\%$	ROI – рівень прибутковості інвестицій, B – економічна вигода від навчання персоналу, I – інвестиції у навчання персоналу	Максимізація показника
Соціальна	Рівень кваліфікації персоналу	Визначають за результатами анкетування, тестування, оцінювання тощо		Максимізація показника
	Рівень порушення трудової дисципліни	$P_{\text{тд}} = K_n / \text{Ч}_{\text{сер}}$	$P_{\text{тд}}$ – рівень порушення трудової дисципліни, K_n – кількість випадків порушення трудової та виконавчої дисципліни, $\text{Ч}_{\text{сер}}$ – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
	Рівень задоволеності працівників власною роботою	Визначають на основі психологічних і соціологічних досліджень		Максимізація показника
	Рівень мотивації персоналу	Визначають на основі соціологічних та психологічних досліджень		Максимізація показника

<i>Продовження табл. 1.4</i>				
Організаційна	Плинність кадрів	$K_{пл} = Ч_{зв} / Ч_{сер}$	$K_{пл}$ – коефіцієнт плинності $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених осіб з неповажних причин $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
	Втрати робочого часу на одного працівника	$V_{рч} = V_{ч} / Ч_{сер}$	$V_{рч}$ – втрати робочого часу на одного працівника, $V_{ч}$ – сумарні втрати часу через хвороби, простої і неявки, $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників	Мінімізація показника
	Фондоозброєність праці	$\Phi_{оп} = В\Phi_{сер} / Ч_{сер}$	$\Phi_{оп}$ – фондоозброєність праці, $В\Phi_{сер}$ – середньорічна вартість основних виробничих фондів, $Ч_{сер}$ – середньооблікова чисельність працівників	Зростання показника

Джерело: складено автором за [22, с.166; 23, с. 246].

Для кожного індикатора встановлено оптимальне значення, ґрунтуючись на яке, можна зробити висновок щодо ефективності певного напрямку: дуже висока, висока, середня, нижче середнього, низька [10, с. 246]. Відповідно до зазначених у табл. 1.4 індикаторів, керівниками підприємства розробляється система заходів, необхідних для підвищення ефективності діяльності за кожним напрямом. На наступних етапах за кожним заходом закріплюються відповідальні особи та виконавці, відбувається впровадження збалансованої системи показників на підприємстві та здійснення контролю за цим процесом [24].

Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства на засадах використання збалансованої системи показників (ЗСП) використовується її базовий принцип – управляти можна лише тим процесом, що можна виміряти, що лежить в основі розроблення ЗСП діяльності кадрових підрозділів [24].

Технологія побудови ЗСП для кадрової служби може містити кілька базових етапів:

1. Розроблення кадрової стратегії та визначальних завдань
2. Визначення індикаторів досягнення стратегічних кадрових цілей
3. Розроблення заходів для досягнення певного рівня результативного показника
4. Визначення відповідальних осіб та виконавців за реалізацію кадрової стратегії
5. Впровадження ЗСП у системі кадрової роботи

Джерело: адаптовано автором за [25, с. 19].

Ефективність є однією з ключових категорій економіки, що безпосередньо пов'язана з досягненням кінцевої мети розвитку як національного господарства загалом, так і кожної окремої організації. У науковій літературі достатньо чітко розмежовуються поняття «ефект» та «ефективність». На думку різних авторів, ефект – це результат, наслідок певних причин, дій, господарських заходів; результат праці людини в процесі виробництва благ; кінцевий результат діяльності підприємства, який характеризується різними вартісними та натуральними показниками; отриманий корисний результат, виражений у вартісній оцінці. Таким чином, різні автори приходять до думки, що ефект – це результат, отриманий від здійснення певного виду діяльності, процесу, явища або будь-якої іншої взаємодії [20].

Ефективність роботи персоналу залежить як від зовнішніх факторів (положення компанії на ринку збуту в конкурентному середовищі серед таких же виробників, впливу державних чинників – законів та підзаконних актів цієї тематики, стану ринку праці; розвитку техніки і технологій, політичної та макроекономічної ситуації тощо) та внутрішніх факторів (стратегії, яку обрало підприємство для свого розвитку, цілей, які ставить перед собою підприємство, внутрішньоорганізаційної структури, настрою в колективі, рівня розвитку корпоративної культури, підтримки нововведень з боку персоналу та інших). Звідси стає зрозумілим, що кращі показники в роботі та стабільність праці в майбутньому дасть те підприємство, яке зможе створити гармонійне середовище, згуртований колектив однодумців [26, с. 119].

Аналіз наукових джерел засвідчив про наявність різних підходів до тлумачення ефективності управління та дає змогу зробити висновок: ефективність управління є складною та багатогранною категорією, що відбиває характерні риси економічних, соціальних, технологічних, психологічних та інших явищ. У кількісному вимірі ефективність управління визначається як відношення корисного результату (ефекту) до витрат на управління; якісна компонента цієї комплексної дефініції проявляється у співвідношенні результату (ефекту) до намічених цілей, в якості управління, яке націлене на найкращу результативність діяльності організації,

реалізацію її цілей і стратегій, досягнення певних результатів. Узагальнення методичних прийомів, що використовуються з метою оцінювання ефективності управління персоналом, наведено в Додатку Б [20].

Окрім розрахункових, можуть бути використані й інші відомі методи оцінки праці персоналу на підприємствах і в організаціях. У вітчизняному та зарубіжному менеджменті при оцінці персоналу найбільш широке поширення одержали наступні методи:

- бальні методи, засновані на оцінці заслуг працівника за окремими заздалегідь вибраними показниками, що характеризують загальні результати його діяльності протягом тривалого періоду роботи, а також стаж роботи, освіту, кваліфікацію та ін. Кожен фактор оцінюється в балах за певною цифровою шкалою: відмінно, добре, нижче очікуваного, задовільно чи незадовільно;
- цільові методи, які передбачають оцінку роботи за ступенем досягнення намічених цілей. Застосовувана система оцінок заснована на розробці й обліку виконання індивідуальних цілей працівника, погоджених з керівником, а також планів підвищення кваліфікації і переміщення персоналу, розвитку ініціативи й особистої зацікавленості працівника у службовому зростанні і підвищенні результатів роботи;
- порівняльні методи, що передбачають оцінку кожного співробітника керівником підрозділу на основі порівняння його результатів з роботою інших фахівців. При ранжируванні своїх співробітників керівник встановлює кожному з них за результатами роботи за атестаційний період певне місце за принципом «від першого до останнього». Всі співробітники відділу розподіляються за групами у відсотковому співвідношенні, наприклад кращих – 10, хороших – 20, середніх – 40, відстаючих – 20, гірших – 10;
- психологічні методи, які полягають у використанні при оцінці персоналу спеціальних тестів, усних співбесід і практичних вправ, за допомогою яких виявляються ступінь розвитку здібностей працівників і їх схильність до певних видів трудової діяльності. У сучасних організаціях дані методи використовуються в основному для вибору працівників з лідерськими здібностями для заміщення посад керівників різних підрозділів і служб [18].

В останні роки в зарубіжному менеджменті, крім традиційних методів, з'явилися й нові, нетрадиційні способи оцінки персоналу, які передбачають проведення атестації працівників не тільки керівниками, але й самими працівниками. У даному разі колективна оцінка співробітника робочої групи або підрозділу підприємства дається з урахуванням його здатності працювати в професійній групі або трудовому колективі, а також його схильність до творчості, освоєння нових робіт і практичних навичок і т. д. [18].

Отже, існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, багато критеріїв, кількісних та якісних показників, на меті яких найточніше виміряти якість роботи персоналу, віддачу, яку має підприємство від персоналу. Сьогодні відбувається трансформація розуміння того, що кращим та стабільнішим буде не те підприємство, де від персоналу вимагають постійно збільшувати обсяги виробництва, а те, де для персоналу створюють найбільш комфортні, прийнятні умови роботи і він сам починає прагнути віддячити своєму підприємству найбільш корисною працею та відданістю [18].

Висновки до розділу 1

Отже, управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом із концепцією розвитку організації. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Запровадження збалансованої системи показників для оцінювання ефективності процесу управління персоналом сприятиме керівництву підприємства досягненню таких стратегічних цілей, як: створення умов для досягнення цілей кадрової стратегії; інформування персоналу про стратегічні цілі та індикатори їх

досягнення; оптимізація використання людських та фінансових ресурсів; кількісний вимір ефективності кадрових процесів; мотивування співробітників для підвищення власної результативності та результативності підрозділу; налагодження зворотного зв'язку для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

Визначення ефективності управління персоналом здійснюється за показниками, які характеризують як ефективність трудової діяльності працівників, так і ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів. Показники ефективності трудової діяльності працівників згідно з поширеними науковими позиціями об'єднані у три методичних підходи, згідно з якими ефективність управління персоналом відображується, по-перше, через кінцеві результати діяльності працівників; по-друге, – через результативність, якість та складність праці; і, по-третє, – через показники соціальної ефективності. Вибір конкретного методичного підходу оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, системи бухгалтерського обліку тощо. Ефективність управління персоналом у розрізі окремих процесів управління персоналом характеризується показниками ефективності підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінювання персоналу, розвитку його кар'єри, кадрового адміністрування та управлінської діяльності. Як доповнення та уточнення розрахунку інтегрального показника ефективності як середньозваженої величини оцінок комплексу показників за переліченими кадровими процесами пропонується значущість окремої компоненти інтегральної ефективності управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу посилити за рахунок використання коефіцієнтів вагомості. Окрім того, пропонується розширити систему складових інтегральної ефективності управління персоналом, увівши блок мотивації персоналу та оплати праці, який входить до складу ключових показників ефективності служби управління персоналом.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку

Загальний аналітичний опис внутрішнього середовища ТОВ «Парк Сервіс 7»:

- повна назва організації – Товариство з обмеженою відповідальністю «Парк Сервіс 7»;
- форма власності – приватна;
- організаційно-правова форма – Товариство з обмеженою відповідальністю;
- галузева приналежність – сфера послуг: надання інших індивідуальних послуг, які не включені в інші угруповання (послуги з паркування автомобілів, надання в оренду й експлуатацію нерухомого майна, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів).

Юридична адреса: вулиця Рибальська, 22, м. Київ, 01011

Телефон: 044 2543521

Фактична адреса: вулиця Лариси Руденко, 6А, Київ, 02000

Телефон: 044 4927674 [27].

За видом діяльності це господарська організація, яка надає послуги у сфері обслуговування (галузева приналежність),

- за регламентованістю – формальна (код ЄДРПОУ 34881773),
- за прибутковістю – прибуткова,
- за джерелами фінансування – небюджетна, так як це недержавна власність, заснована трьома фізичними особами,
- за формою власності – приватне підприємство,
- за розміром – мале,
- за правовим статусом – корпоративне, товариство з обмеженою відповідальністю.

Реальні напрямки діяльності організації:

Код КВЕД 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; Код КВЕД 96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н. в. і. у. (основний); Код КВЕД 52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту; Код КВЕД 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Дата реєстрації організації: 29.01.2007 (Додаток В). Засновники:

Богданенко Микола Григорович;

Ласкута Іван Олександрович;

Золотун Олексій Петрович.

Місія – надання повного спектру послуг щодо функціонування паркінгу, зберігання та охорони автомобілів; якісних комунальних послуг власникам гаражних боксів, нежитлових приміщень і місць загального користування.

Мета – отримання прибутку шляхом забезпечення клієнтів паркомісцями та гаражами; забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Ціль – задача максимально можливої кількості нежитлових приміщень в оренду на період пандемії COVID-19.

Згідно аналізу життєвого циклу (рис. 2.1), ТОВ «Парк Сервіс 7» зараз перебуває на етапі зрілості. Компанія 13 років на ринку України. Підприємство розробляє систему заохочення частіших повторних покупок послуг тими покупцями, які їх вже одноразово придбали, відбувається зростання продажу послуг до їх максимального значення. Паралельно проводиться робота зі знаходження способів різноманітнішого продовження використання послуг та нових сфер застосування. Стає гострішою конкуренція в галузі цін на аналогічні послуги. Необхідним є пошук додаткових ринків і нових користувачів.

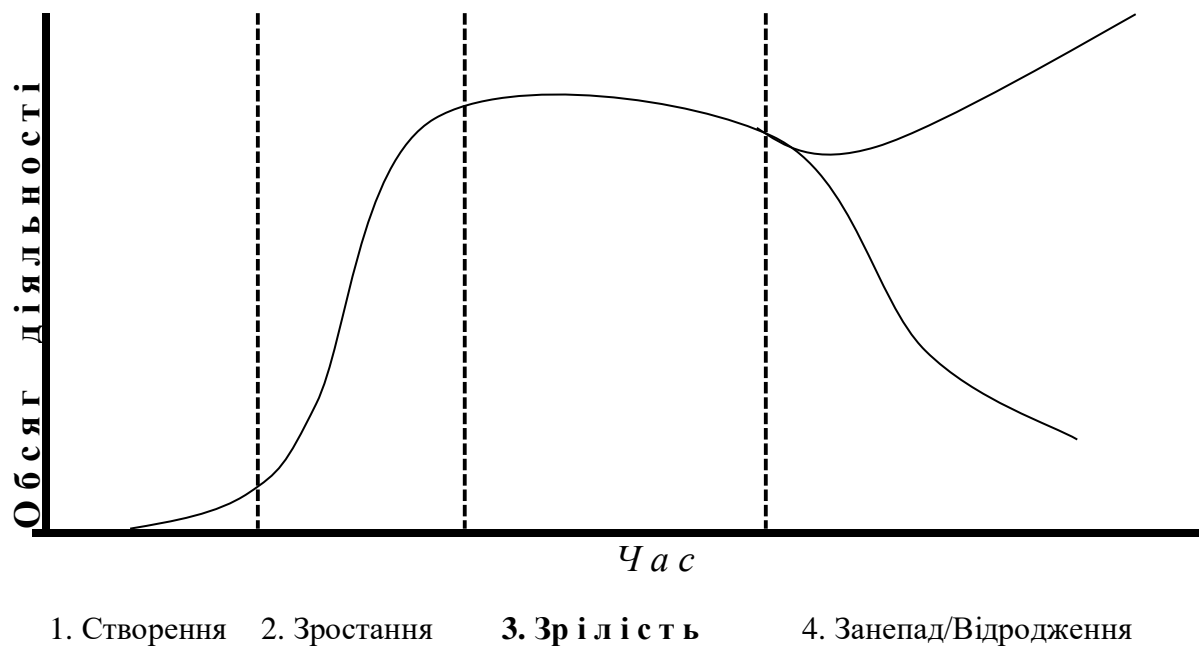


Рис. 2.1. Графік життєвого циклу ТОВ «Парк Сервіс 7»

На стадії зрілості головне завдання управління персоналом зводиться до закріплення та утримання висококваліфікованих і мотивованих співробітників підприємства. Звідси можна зробити висновок, що вектор оцінки ефективності управління персоналом на цьому етапі розвитку підприємства зміщується у площину кар'єрного зростання [20].

Загальний аналітичний опис зовнішнього середовища ТОВ «Парк Сервіс 7» надано нижче.

Фактори *прямого* впливу:

- основні споживачі продукції: орендарі та власники офісів, гаражів, павільйонів, підприємці, об'єкти малого бізнесу, індивідуальні та групові споживачі, фізичні та юридичні особи (джерело доходу);

- постачальники: КП «Київенерго», КП «Київводоканал» (джерела енергії), постачальники інженерного, управлінського і робочого персоналу (ВНЗ, технікуми, ПТУ), постачальники капіталу (банки, кредитні спілки й інші структури, які надають кредити), постачальники інформації (ЗМІ, спеціалізовані фірми, інтернет);

- основні конкуренти: КП «Київтранспарксервіс», ТОВ «Київські соціальноінвестиційні технології», ТОВ «Трансшлях Сервіс» (підприємства, які підвищують сервісну планку);

- органи місцевої влади: КМДА, Печерська районна адміністрація, Дніпровська районна адміністрація, Дарницька районна адміністрація, Деснянська районна адміністрація.

Фактори *непрямого* впливу:

- законодавство: Конституція України [28] (це нормативний акт вищої юридичної сили); Цивільний кодекс України [29] (особисті немайнові та майнові відносини між фізичними та юридичними особами); Трудовий кодекс України [30] (персонал працює згідно КЗпП); Господарський кодекс України [31] (підприємство здійснює господарську діяльність, яка пов'язана з переробкою матеріальних та нематеріальних благ, які виступають у формі товару); Податковий кодекс України [32] (підприємство сплачує податки органам Державної податкової служби); Закон України «Про авторське право і суміжні права» [33] (охороняє особисті немайнові права і майнові права авторів та їх правонаступників); Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» [34] (відсутність демпінгу цін); Закон України «Про захист економічної конкуренції» [35] (антимонопольний закон);

- політичні обставини: вибори Президента та влади (ймовірна зміна керівників райдержадміністрацій); державна політика приватизації і націоналізації (приклад – націоналізація АТ «Приватбанк»); державний контроль і регулювання діяльності підприємств; рівень протекціонізму; зростання або зменшення значення уряду як замовника (приклад – «Київміськбуд»); міждержавні угоди з іншими урядами (приклад – виробництво інсуліну для Федеративної Республіки Бразилія); пріоритети уряду щодо підтримки окремих галузей підприємств (приклад – збільшення коефіцієнту при вступі до ВНЗ на деякі спеціальності); державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей і підприємств (приклад – велике будівництво доріг при правлінні Володимира Зеленського); рівень корупції державних структур (приклад – діяльність Антимонопольного комітету); рівень економічної свободи держави (Wall Street Journal та Heritage Foundation). Специфічною рисою сучасної ситуації в Україні є високий рівень політичної нестабільності;

- міжнародні події: пандемія COVID-19 (призупинення орендної оплати або надання знижки від орендодавця), вступ до СОТ, участь і співробітництво з іншими міжнародними організаціями;

- загальний стан економіки: характер економіки та економічних процесів (у тому числі рівень інфляції або дефляції); ставки банківського процента; система оподаткування та якість «економічного законодавства» (в тому числі можливості вивезення прибутків); загальна кон'юнктура ринку; середній рівень заробітної платні; розміри та темпи зростання або зменшення ринку; стан фондового ринку; обмінний курс валют; рівень ВВП; масштаби економічної підтримки окремих галузей або підприємств (приклад – підтримка лікарень під час пандемії COVID-19); система ціноутворення; інвестиційні процеси; характер розподілу доходів; рівень безробіття;

- науково-технічний прогрес: вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції (заміна лампочок на енергозаощадливі елементи, екологічність матеріалів у господарській діяльності); скорочення або продовження «життєвого циклу» технологій (економія ресурсів); вимоги до кваліфікації кадрів, впровадження новітніх ідей та рішень (підвищення конкурентоздатності);

- соціокультурні фактори: недовіра або сприяння до приватного бізнесу; ставлення до іноземців; «економічний націоналізм» (імпортозаміщення); структура населення за віком, статтю, етнічним походженням; традиції (всі ці фактори визначають очікування і вподобання споживачів, вимоги до якості надання послуг).

Серед названих факторів зовнішнього середовища найважливішим є державне регулювання, тому що без втручання держави, без державного регулювання підприємство ніколи не зможе зробити виробництво економічно безпечним, гарантувати реалізацію соціально-економічних прав людини, вирівняти структурні та регіональні диспропорції тощо. Роль держави сьогодні в умовах ринку недосконалої конкуренції значно посилюється і стає об'єктивною потребою [36].

Стисла характеристика основних *підсистем* організації:

Розмір статутного капіталу на дату створення компанії – 30 000,00 грн. Споживачі дізнаються про продукцію організації через інформування, рекламу, інтернет тощо.

Споживачі замовляють послуги через оформлення оговору про надання послуг, який вноситься в програму 1С:Документообіг та 1С:Управління підприємством. Договір узгоджується з юристом.

Розрахунок за продукцію здійснюють через відповідні бухгалтерські операції. Бухгалтерія виписує рахунок і клієнт оплачує його в банку.

Матеріально-технічна база: офіс площею 130 кв. м знаходиться у БЦ «Колізей» (площа 10000 кв. м), рік будівництва – 2010, поверховість – 9, клас бізнес-центру – В; фішка БЦ: різноманітність закладів та організацій забезпечує постійний значний потік відвідувачів, підземні та наземний паркінги на 300 паркувальних місць з освітленням, комунікаціями, середня площа гаража – 25 кв. м.

У будівлі є оренда: розташовані офісні центри багатьох фірм, а також конференц-зал для ділових зустрічей: фітнес-клуб, офіси інтернет-магазинів, спортивний клуб, салон-бутик, автомийка, клуб танців, агентство нерухомості, магазин подарунків, оптика, кафе, сімейний клуб, студія йоги, туристична агенція, автошкола, центр побутових послуг і ще багато різних організацій [37], а також підсобні та технічні нежитлові приміщення.

На території головного офісу є своя трансформаторна підстанція. Наявні електроінструменти, офісна техніка, засоби зв'язку.

Чисельність працюючих – 30 осіб.

На рис. 2.2 наведена схема територіальної структури компанії ТОВ «Парк Сервіс 7» у цілому.

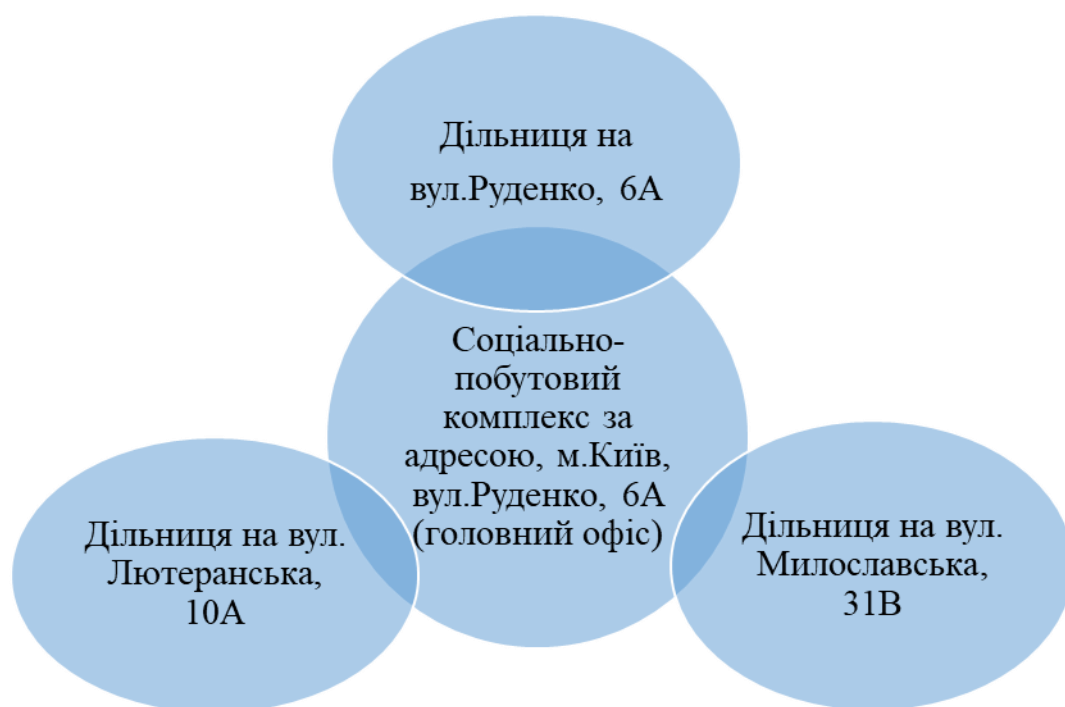


Рис. 2.2. Схема територіальної структури ТОВ «Парк Сервіс 7»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Нижче наведені основні економічні показники за останні 3 роки та результати господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники діяльності ТОВ «Парк Сервіс 7»

за 2017–2019 роки, тис. грн

№	Показники	Період, роки			Відхилення			
		2017	2018	2019	Абсолютні, +		Відносні, %	
					2018 від 2017	2019 від 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
1	Обсяг діяльності	6098,4	7164,0	7704,0	+1065,6	+540,0	117,5	107,5
2	Дохід	5082,0	5970,0	6420,0	+888,0	+450,0	117,5	107,5
3	Витрати	4665,3	5504,3	5938,5	+839,0	+434,2	117,98	107,9
4	Чистий прибуток	416,7	465,7	481,5	+49,0	+15,8	111,76	103,4
5	Рентабельність, %	8,90	8,50	8,11	-0,40	-0,39	-	-

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Одним із основних показників, що характеризують ефективність підприємства, є відношення прибутку до величини активів. Застосування цього показника доречне, оскільки решта всіх інших показників ефективності управління активами є вторинними щодо рентабельності активів [38].

Отже, проаналізувавши показники, наведені в таблиці 2.1, можна підсумувати, що ТОВ «Парк Сервіс 7» за 2017–2019 роки було прибутковим, щороку збільшувало свій дохід, чистий прибуток, обсяг діяльності. У 2018 р. обсяг діяльності зріс на 17,47%, у 2019 – на 7,5%. Дохід у 2018 р. збільшився на 17,47%, а 2019-го – 7,5%. Також зросли витрати: 2018-го на 18%, а у 2019-му – на 7,9%. Чистий прибуток у 2018 р. збільшився на 11,8%, а в 2019 – лише на 3,4%. Рентабельність у 2017 році склала 8,9%, у 2018 – 8,5%, а в 2019 – 8,11%. Абсолютне відхилення рентабельності склали –0,4 і –0,39 за останні 2 роки, тобто рентабельність знижується з року в рік, що свідчить про непродуктивну діяльність. Це означає, що потрібно вживати заходи для підвищення рентабельності та чистого доходу, а також для зниження витрат.

2.2. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства

Розвиток та використання персоналу є складовими процесу управління. Згідно з класичним підходом до цього питання, під управлінням розуміють процес підтримки системи у визначених параметрах, тобто забезпечення такого її стійкого стану, за якого вона здатна оптимально виконувати функції, які характерні саме для тієї предметної галузі, в межах якої вона існує. Процес управління здійснюється шляхом постійного аналізу інформації про фактичні значення параметрів, що характеризують поточний стан системи, і прийняття на цій підставі рішень щодо впливу на систему [39].

Під механізмом управління розвитком і використанням персоналу підприємства варто розуміти сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, спрямованих на досягнення ефективності його використання та розвиток. Зважаючи на те, що на цей механізм одночасно впливають чинники макро- і мікросередовища, можна стверджувати, що дослідження функцій суб'єктів управління персоналом дасть змогу відтворити механізм управління ним. Макрорівень – державні інвестиції в людський капітал. Мікрорівень передбачає розвиток людського капіталу, який втілюється у розвитку професійної підготовки, професійного досвіду, підвищення

кваліфікації та заохочення самоосвіти. Сьогодні функції управління розвитком і використанням персоналу підприємства на даному рівні повинні виконувати працівники відділу щодо роботи з персоналом, керівники структурних підрозділів на чолі з керівником підприємства [39].

Виходячи з вищесказаного, все це має бути відображено у схемі організаційної структури підприємством, прописано в посадових інструкціях та кадровій політиці (за наявності). На рис. 2.3 зображена схема управління, вона є лінійно-функціональною. Цю структуру характеризують велика кількість горизонтальних і вертикальних зв'язків і незначна діяльність низових ланок управління в прийнятті рішень. Основою побудови такої системи є лінійна вертикаль управління і спеціалізація управлінської праці за функціональними ознаками (енергетика, економіка, експлуатація приміщень, юриспруденція).

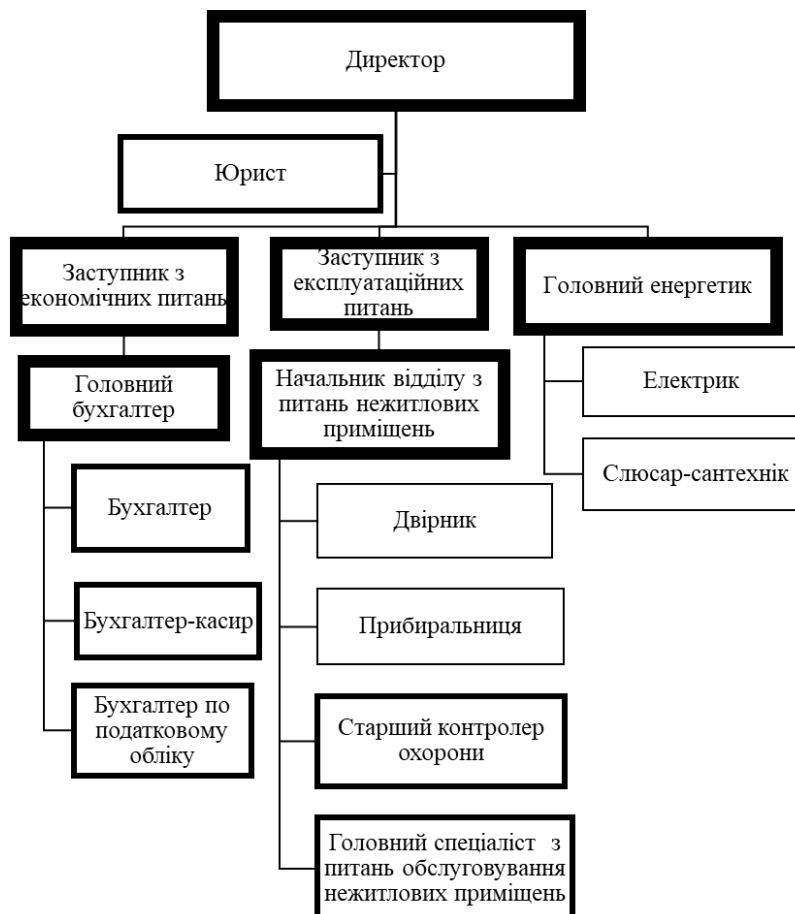


Рис. 2.3. Схема організаційної структури головного офісу ТОВ «Парк Сервіс 7»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Кількість рівнів – 3: перший – директор, другий – головний інженер, заступники з економічних та експлуатаційних питань, третій – головний енергетик, головний бухгалтер та начальник відділу по експлуатації нежитлових приміщень. При лінійних керівниках створюються функціональні підрозділи (бухгалтерія, юридична служба, відділ головного енергетика, відділ експлуатації з питань обслуговування нежитлових приміщень), до складу яких включають фахівців з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

Керівники: директор, заступник з економічних питань, заступник з експлуатаційних питань, головний бухгалтер, головний енергетик, начальник відділу з питань обслуговування нежитлових приміщень. Спеціалісти: бухгалтер-касір, бухгалтер по податковому обліку, бухгалтер, юрист, головний спеціаліст з питань обслуговування нежитлових приміщень, старший контролер охорони. Робітники: електрик (2), слюсар-сантехнік, прибиральниця (6), двірник (див. рис. 2.4).



Рис. 2.4. Розподіл працівників головного офісу за категоріями

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Для характеристики персоналу з кількісного погляду зазвичай використовують такі показники: чисельність промислово-виробничого персоналу та

персоналу непромислових підрозділів; кількість робочого часу (межі можливої участі працівника в роботі).

Якісна характеристика управління персоналом зорієнтована на оцінювання:

- фізичного і психологічного потенціалу працівників підприємства (здатності і схильності працівника до роботи, стану здоров'я, фізичного розвитку, витривалості);
- обсягу загальних і спеціальних знань, робочих навичок, вмінь, які зумовлюють здатність виконувати роботу певної якості;
- якості членів колективу як учасників господарської діяльності (відповідальності, цікавості, ставлення до економічної діяльності підприємства) [26].

Графічно чисельність працівників зображено на рис. 2.5, а їх розподіл за категоріями – на рис. 2.6.



Рис. 2.5. Чисельність працівників у ТОВ «Парк Сервіс 7»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

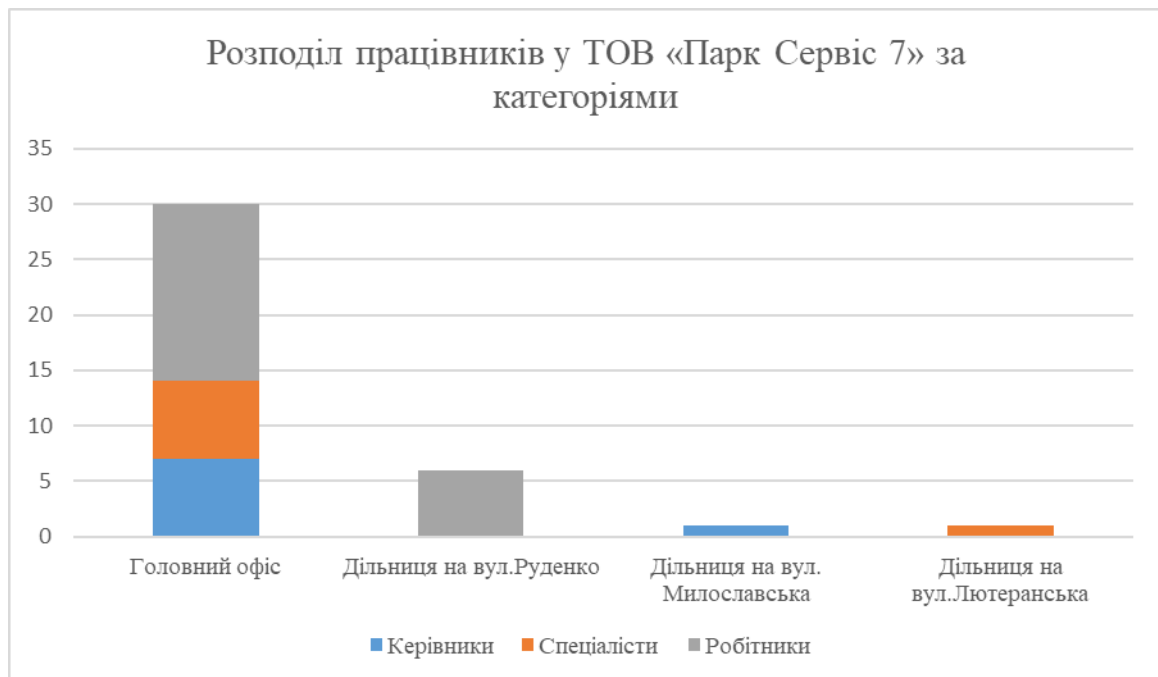


Рис. 2.6. Розподіл працівників ТОВ «Парк Сервіс 7» за категоріями

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

На дільниці на вул. Милославська є лише начальник дільниці (керівник), на вул. Лютеранська – лише контролер охорони (спеціаліст), на дільниці на вул. Руденко – контролер охорони в гаражі (4 ос.), двірник та прибиральниця (робітники).

Зосередимось на головному офісі. Чисельність працюючих у ТОВ «Парк Сервіс 7» станом на 01.10.2020 становить 30 осіб. Штатний розпис наведено в Додатку Г. Якісний склад працівників і їх розподіл за групами протягом останніх 3 років наведено на рис. 2.7–2.11.

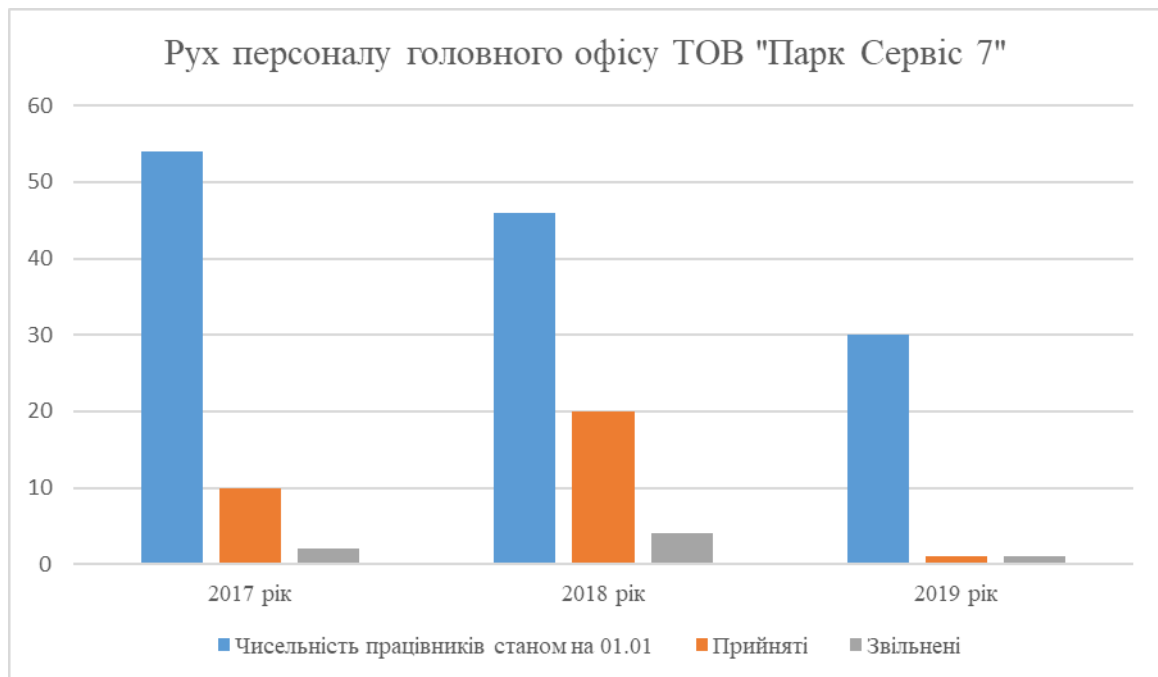


Рис. 2.7. Розподіл персоналу головного офісу ТОВ «Парк Сервіс 7»

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Розглянемо рух кадрів у ТОВ «Парк Сервіс 7». Середньооблікова чисельність працівників протягом останніх 3 років зазнала змін (рис. 2.7). Найбільша хвиля звільнень спостерігалась у 2018 р. – майже на третину. У 2017 році відбулося зменшення працівників на 15%. Усього за 3 роки звільнено 24 особи, що складає аж 44,4%. Відповідно, у 2017 році прийнято на роботу 2 особи, що складає 3,7%, в 2018 – 4 (8,7%) та 1 ос. в 2019-му, що склало 3,33%.

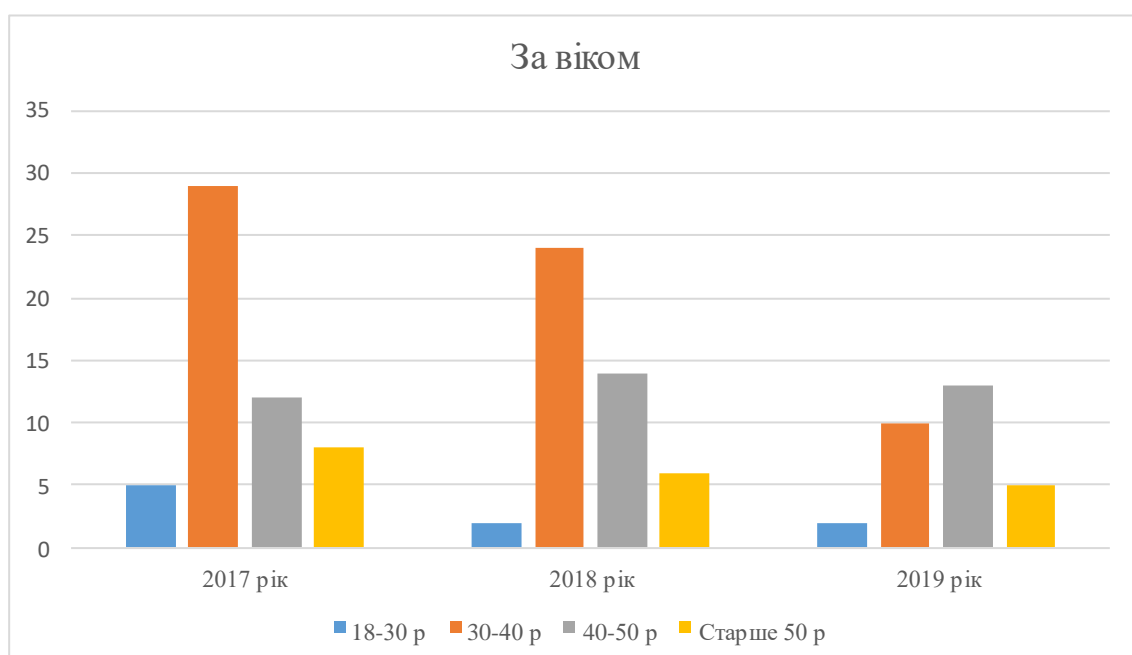


Рис. 2.8. Розподіл працівників головного офісу ТОВ «Парк Сервіс 7» за віком

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Найменше осіб віком від 18 до 30 років (див. рис. 2.8): 2017 року цей показник становив 9,3%, 2018 – 4,3%, а 2019 – 6,7%. У 2017 та 2018 роках найбільше було працівників віком від 30 до 40 років – 53,7% та 52,1% відповідно. У 2019 р. цей показник склав 33,3%. 2019-го року найбільше працівників віком від 40 до 50 років – 43,3%, коли в 2017 їх було 22,2%, а 2018-го – 30,4%. Відсоток осіб старше 50-ти років у 2017 складав 14,8%, 2018 – 13%, а 2019 – 16,7%.

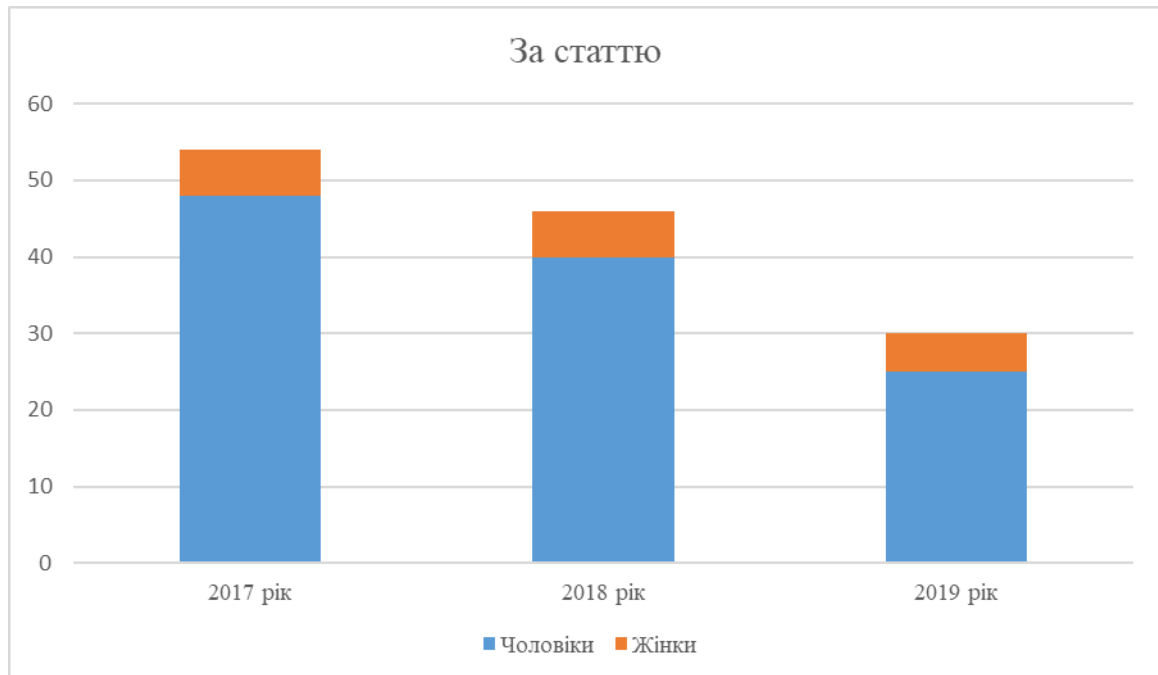


Рис. 2.9. Розподіл працівників головного офісу ТОВ «Парк Сервіс 7» за статтю

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Як можна побачити на рисунку 2.9, «левоу частку» працівників складають чоловіки, що зумовлено специфікою роботи даного підприємства. 2017 року відсоток чоловіків склав 88,9%, 2018 – 87%, 2019 – 75%. Частка жінок з кожним роком зростає: з 11,1% у 2017 до 25% у 2019. 2018-го цей показник склав 13%.

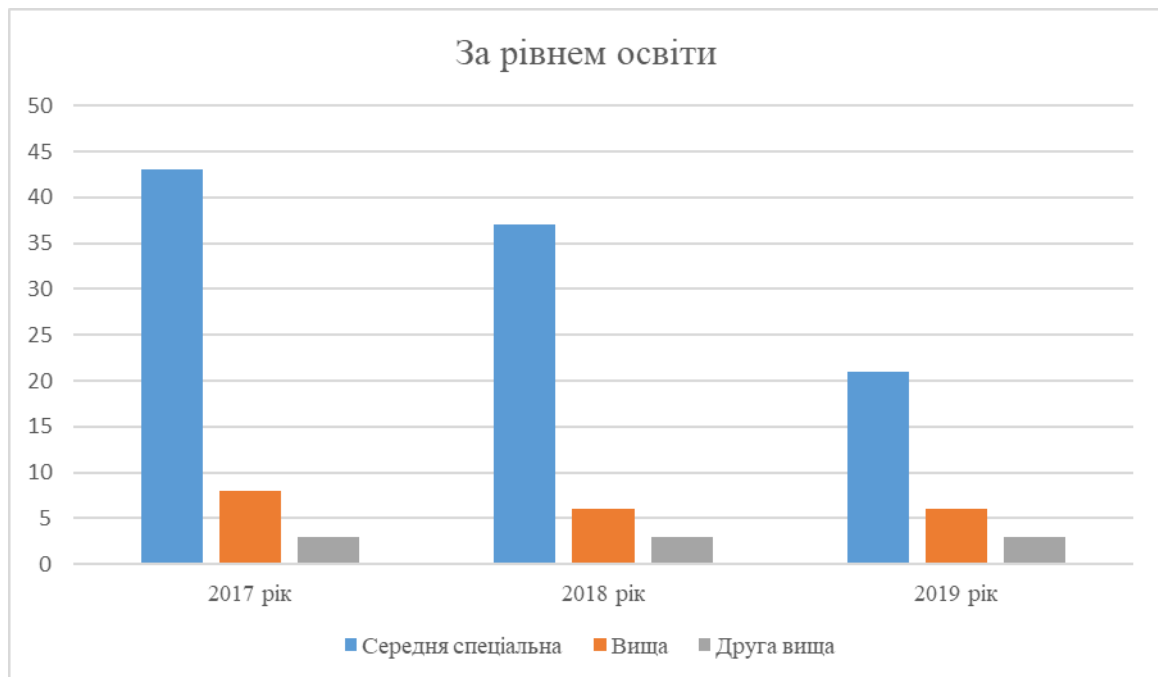


Рис. 2.10. Розподіл працівників головного офісу ТОВ «Парк Сервіс 7» за рівнем освіти

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Більшість працівників ТОВ «Парк Сервіс 7» мають середню спеціальну освіту (рис. 2.10). У 2017 р. цей показник становив 79,6%, 2018-го – 80,5, 2019 – 70%. Позитивним моментом є зростання кількості працівників з вищою освітою: 2017 р. таких осіб було 20,4%, 2018 – 19,5%, 2019 – 30%. Одну вищу освіту у 2017 р. мали 14,8%, 2018-го – 13%, а 2019-го – 20%. Дві вищі освіти мають 5,6% працівників (2017 р.), 6,5% у 2018, а в 2019 році відсоток збільшився до 10%.

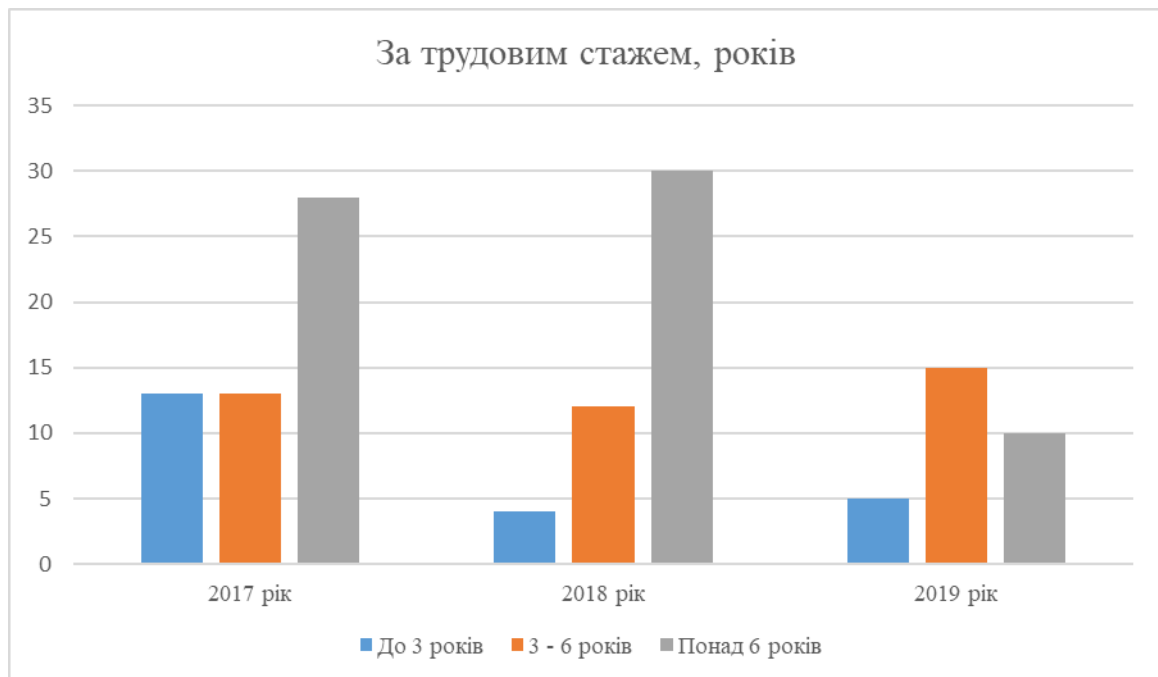


Рис. 2.11. Розподіл працівників головного офісу ТОВ «Парк Сервіс 7» за трудовим стажем

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

На рисунку 2.11 зображено рух кадрів у розрізі років роботи на підприємстві ТОВ «Парк Сервіс 7». Найбільше працівників, трудовий стаж яких більше 6 років, було в 2018 та 2017 роках – 65,2% і 51,8%. У 2019 р. цей відсоток склав 33,3%. У той рік найбільше працівників зі стажем від 3 до 6 років – цілих 50%; 2018-го – 26,1% і 24,1% 2017-го. Найменше осіб зі стажем до 3-х років: у 2017-му – 24,1%, 2018-го – 8,7% та 16,7% 2019-го. Це свідчить про те, що персонал приходить і залишається працювати.

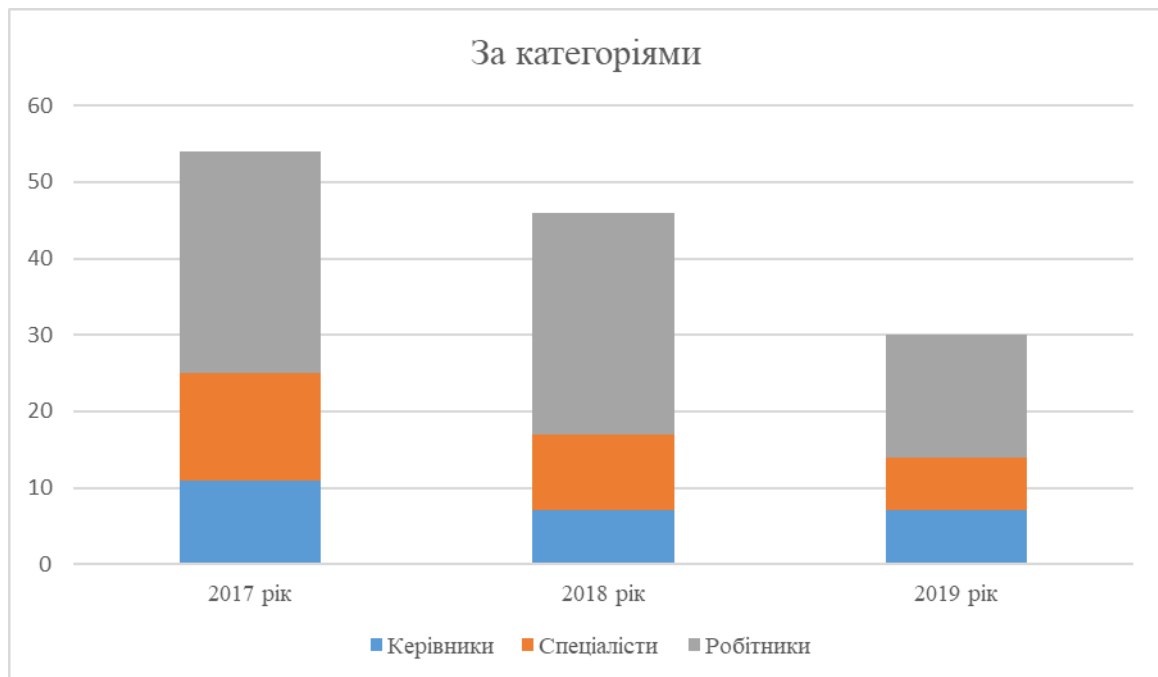


Рис. 2.12. Розподіл працівників головного офісу ТОВ «Парк Сервіс 7» за категоріями

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

З рис. 2.12 видно, що найбільше персоналу складають робітники: у 2017 їх частка склала 53,7%, 2018-го – 63% та 53,4% у 2019. Відсоток спеціалістів у 2017-му склав 26%, 2018-го – 21,8%, а 2019-го – 23,3%. Частка керівників у 2017-му становила 20,3%, 2018-го – 15,2% а 2019-го – 23,3%.

Задля успішного формування персоналу підприємства і його утримання, повинні бути задіяні не лише фахівці служби управління персоналом, але й лінійні менеджери кожного підрозділу підприємства. При відборі персоналу лінійні менеджери відіграють провідну роль, оскільки одним із критеріїв ефективності праці управлінців може бути якість сформованого колективу [39].

Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто з оцінювання. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок, необхідних для посади; якості та об'єму виконання посадових обов'язків, ефективності діяльності; рівня досягнень поставлених цілей. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.

Системний підхід до розвитку і використання персоналу передбачає врахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і полягає в розробленні кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання роботи з персоналом [39].

Виокремленої спеціалізованої кадрової служби у ТОВ «Парк Сервіс 7» немає. Діяльність з управління персоналом розосереджена між різними посадами. У таблиці 2.2 наведена інформація щодо окремих робіт та виконавців, які здійснюють управління персоналом у ТОВ «Парк Сервіс 7».

Таблиця 2.2

Види робіт адміністративного персоналу ТОВ «Парк Сервіс 7»

Види робіт	Виконавці
Розроблення концепції управління персоналом	Заступник з економічних питань
Розроблення кадрової політики організації	Заступник з економічних питань
Розроблення кадрової стратегії організації	Заступник з експлуатаційних питань
Облік кадрів	Заступник з економічних питань
Інвентаризація кадрового складу	Заступник з економічних питань
Ведення кадрової документації	Заступник з експлуатаційних питань
Планування персоналу	Заступник з експлуатаційних питань
Визначення вимог до посад	Заступник з експлуатаційних питань
Набір персоналу	Заступник з експлуатаційних питань
Відбір персоналу	Начальник підрозділу
Призначення на посади	Директор
Професійна орієнтація працівників	Заступник з експлуатаційних питань
Професійна адаптація працівників	Заступник з експлуатаційних питань
Соціальна адаптація працівників	Заступник з експлуатаційних питань
Психофізіологічна адаптація працівників	Заступник з експлуатаційних питань
Переміщення працівників	Директор
Підготовка персоналу	Начальник підрозділу
Розвиток персоналу	Начальник підрозділу
Мотивування працівників	Заступник з економічних питань
Оцінювання працівників	Директор
Управління кар'єрами працівників	Начальник підрозділу
Створення культури організації (організаційна соціологія працівників)	Заступник з експлуатаційних питань

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Парк Сервіс 7».

Основну роботу з кадрами проводять заступник з економічних питань та заступник з експлуатаційних питань. Співбесіди проводить начальник підрозділу, де є вакансія. Працівника приймають за наказом про прийняття (Додаток Д), а звільняють за наказом про звільнення (Додаток Е).

Відсутність кадрової служби на підприємстві зумовлює фактично відсутність розвитку персоналу. Виконавці, наведені в табл. 2.2, мають свої обов'язки, і додаткові функції щодо роботи з новими кадрами негативно впливають на їх роботу.

Таким чином, основна проблема при підборі персоналу – відсутність відділу кадрів або менеджера з кадрів. Запровадження такої посади або відділу на підприємстві надасть можливість розширити структуру підприємства за видами окремих функцій по підбору та роботою з персоналом ТОВ «Парк Сервіс 7» у цілому та зніме навантаження невідповідних службових обов'язків з адміністраторів, які за посадовими інструкціями не мають займатися кадровими питаннями.

2.3. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу підприємства

Для того, щоб ефективно конкурувати в сучасних умовах, потрібно мати гарно розвинену систему управління розвитком персоналу підприємства. Це дозволить на достатньому рівні забезпечувати розвиток інноваційних процесів, дасть можливість розробляти та запускати нові процеси. Саме тому розвиток персоналу має стати пріоритетним напрямком розвитку підприємства [40].

Ефективність системи управління персоналом – залежність від оптимальної побудови системи управління персоналом, яку прив'язують до чотирьох можливих конкурентних позицій підприємства на ринку (домінуючу, міцну, помітну і слабку). Тобто перевірка ефективності полягає у визначенні результативності методів управління персоналом – способів впливу на колектив та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства. Визначають відповідність встановленим цілям у сфері управління персоналом та рівню їх досягнення, результативності кадрової політики, власне методам управління, ефективності роботи кадрових служб, якості комплектування цієї служби персоналом необхідного рівня кваліфікації та досвіду [40].

Ефективному управлінню персоналом сприяє і принцип відповідності працівника займаній посаді. Сьогодні на більшості підприємств цей принцип не завжди реалізується. Сутність цього принципу зводиться до наступного:

- розроблення основних вимог до посади, складання паспорта посади (доцільно використати професіограми, психограми, кваліфікаційні довідники);
- оцінка наявності знань, умінь, навичок, особистісних якостей у працівника, який обіймає посаду; використання кваліметричних моделей;
- порівняння вимог, що висуваються до професійної підготовки та якостей того, хто має займати посаду, і реальних показників, які характеризують претендента на вакансію.

Особливе значення має оцінка роботи керівного складу підприємства, діяльність якого здебільшого визначає стратегічний потенціал галузі; поточні і майбутні результати діяльності підприємства; майбутні витрати; рівень ризику після прийняття рішень керівника; рівень ризику від дій некомпетентних підлеглих [39].

Під час управління персоналом виникає як проблема оцінки ефективності роботи кадрової служби щодо управління персоналом, так і оцінка ефективності діяльності працівників підприємства в цілому. Вирішення даної проблематики має досить різнобарвний спектр методичних підходів та рекомендацій. В якості комплексної методики, яка б забезпечувала своєчасний, об'єктивний і всебічний аналіз роботи служби персоналу й вимірювала б ефективність діяльності працівників на підприємстві, досить часто застосовується збалансована система показників (Balanced ScoreCard – BSC). На її основі було визначено основні функції, за якими встановлено оцінюючі показники ефективності, та експертами здійснено їх оцінку [41].

Етапи здійснення оцінки ефективності управління персоналу кадровою службою на основі визначених функцій BSC:

- 1) розрахунок часткових показників оцінки ефективності за визначеними функціями BSC;
- 2) надання експертної оцінки кожному із визначених показників;

- 3) узагальнення експертної оцінки по всіх показниках за всіма функціями за всіма експертами методом середнього арифметичного;
- 4) визначення значущості кожної складової в інтегрованому показнику ефективності в управлінні персоналом із застосуванням методу переваг;
- 5) формування інтегрованого за всіма функціями показника ефективності управління персоналом.

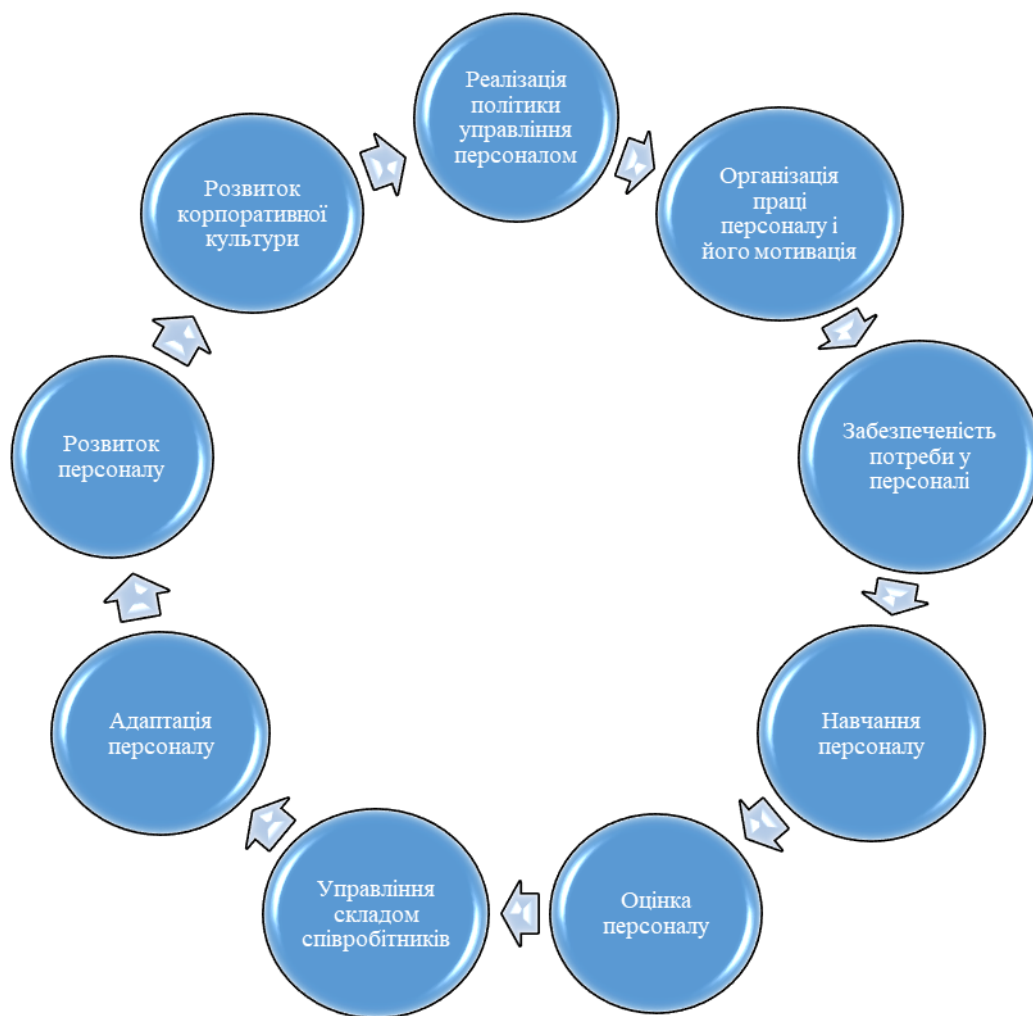


Рис. 2.13. Показники щодо ефективності управління персоналу

Джерело: складено автором за [41].

На рис. 2.13 наведені показники щодо ефективності управління персоналу.

Організація праці персоналу й мотивація. На обраному підприємстві працівники отримують невелику заробітну плату. Наприклад, ставка у прибиральниці, електрика, двірника, старшого контролера зміни складає 4727 грн (згідно штатного розкладу у Додатку Г), при тому, що з 1 січня 2020 року мінімальна заробітна плата становить 4723 грн [42].

Це є основною причиною плинності кадрів. Велика плинність кадрів: охоронців, двірників та прибиральниць – професій з найменшою заробітною платою. Низькою є зарплата і в бухгалтера – 5000 грн, при середньому показнику по м. Київ 15000 грн (згідно аналізу пропозицій сайту ua.trud.com [43]).

Підвищення оплати праці повинно забезпечуватися випереджаючими темпами зростання продуктивності праці. Дотримання цього принципу забезпечує розширене відтворення виробництва на підприємствах, створює нормальне співвідношення між споживанням і нагромадженням. Заробітна плата може зростати тільки за умови зростання валового внутрішнього продукту. Цього можна досягти лише за умови підвищення продуктивності індивідуальної та суспільної праці, причому це зростання має випереджати зростання заробітної плати. Якщо ж остання зростатиме швидше, ніж продуктивність праці, то це призведе до скорочення фонду нагромадження і, відповідно, до гальмування темпів відтворення, адже у цьому разі з валового внутрішнього продукту насамперед треба компенсувати витрачені засоби виробництва, виділити додаткову частину для розширення діяльності, створити страховий фонд тощо [44].

Розвиток персоналу. За увесь час існування ТОВ «Парк Сервіс 7» не здійснено жодного переведення між відділами, що свідчить про відсутність кар'єрного зростання працівників фірми.

Посадові інструкції створені для кожної посади. Розробником є заступник директора з експлуатаційних питань. Кожна інструкція узгоджується з юристом. У Додатку Г наведена посадова інструкція головного енергетика, у якій сказано, що її потрібно переглядати з інтервалом не більше 3 років. Ця інструкція мала переглядатися у 2017–2018 роках. Вона створена 5 січня 2015 року і станом на жовтень 2020 не переглядалась, жодних змін не внесено. Посадова інструкція не підписана працівником, який влаштувався на цю посаду, та не вказана помітка «Ознайомлений/а».

Управління складом співробітників. Склад співробітників змінюється щороку. Всі працівники є постійними, на підприємстві відсутні тимчасові та сезонні кадри. Важливим є співвідношення керівників, спеціалістів та робітників. Найбільш

численною категорією працівників є робітники. Якщо буде багато керівників, то не буде кому працювати. Керівники виконують певні управлінські функції. Спеціалісти зайняті створенням і впровадженням нових знань, технологій та розробкою варіантів вирішень окремих питань. Робітники – це персонал, який втілює в життя рішення керівників, вони безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням послуг.

Реалізація політики управління персоналом. На підприємстві не створено документа, який би регулював політику управління персоналом. Відповідно кожен менеджер реалізує по-своєму, і в цьому полягає суб'єктивність думок кожної людини і відношення між керівником та підлеглим.

Забезпеченість потреби у персоналі. Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робочих місць, норми праці, структура робіт, програма, зростання продуктивності праці. Для визначення кількісного складу персоналу використовують різні методи – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей.

Працівників наймають на основі штатного розкладу. Станом на жовтень 2020 р. вакансій на підприємстві немає. Як тільки хтось звільняється, начальник відділу надсилає повідомлення про вільну посаду на сайти для пошуку роботи.

Адаптація персоналу. Можна виділити два напрямки адаптації: первинна, тобто процес пристосування працівників, які не мають ніякого трудового досвіду (випускники навчальних закладів); і вторинна, тобто процес пристосування працівників, які мають певний трудовий досвід, але переходять на нове робоче місце або в іншу організацію [45].

Спочатку проводять оцінку рівня підготовленості нового працівника для розробки ефективної програми адаптації. Потрапляючи в нову організацію, він неминуче стикається з різною зовнішньою інфраструктурою організації, новим персоналом, технологією діяльності тощо. Далі відбувається знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються. До цього процесу залучають безпосереднього керівника.

Наступний етап безпосередньої адаптації працівника полягає у пристосуванні нового співробітника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням у міжособистісні стосунки з колегами. Цей етап адаптації є ключовим, оскільки від нього залежить, як новий працівник буде прийнятий на робочому місці. Важливо надавати максимальну психологічну підтримку, регулярно проводити бесіди й оцінювати ефективність діяльності персоналу на новому робочому місці. І, нарешті, повне включення в роботу. Цим завершується процес адаптації нового працівника в організації, він характеризується поступовим подоланням виробничих і особистих проблем і переходом до стабільної роботи. Співробітник зацікавлений у тому, щоб процес адаптації пройшов якомога швидше, оскільки він несе не тільки моральні втрати, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на новій роботі або втратити її (бути звільненим з якоїсь причини), але й матеріальні, пов'язані з меншим рівнем заробітної плати на час адаптаційного терміну. Зазвичай між першим і останнім етапом проходить 3 місяці випробувального терміну, і якщо працівник справляється зі своїми обов'язками, то він залишається працювати на підприємстві [45].

Розвиток корпоративної культури за типом – це суміш ієрархії, де для кожного аспекту роботи є керівник, над ним ще один керівник, та частково адхократії, де є свобода дій, думок і розвитку і всі працюють заради спільної мети. Керівник повідомляє, в який час приходити і залишати робоче місце (робочий день з 9 до 18 год), є право відлучатися з робочого місця по справах, відсутній дрес-код, спілкуватися з колегами потрібно ввічливо, до начальника звертатися на «Ви», до колег – на «Ти» або «Ви» (за бажанням кожного працівника). Щомісяця кожен працівник здає Звіт про роботу. Якщо ці правила для співробітника неприйнятні або стомлюючі, працювати він не зможе.

Завдання підприємства – створювати атмосферу та обстановку, яка дозволяє персоналу відчувати себе комфортно не на словах, а на практиці. Адже задоволений співробітник – це безкоштовна реклама, яка приваблює нових працівників і клієнтів.

Навчання персоналу є зовнішнє і внутрішнє. Останнє характеризують безпосередньою взаємодією зі щоденною роботою. Воно є дешевим і швидким, полегшує входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в

аудиторіях. Карати співробітника, який помиляється, і не говорити про це – чинити наперекір інтересам компанії.

Коли приходить новий працівник на підприємство, його прикріплюють до досвідченого фахівця. Безпосередній керівник займається зі своїм персоналом у ході рутинної роботи. З часом може відбуватися делегування певних обов'язків керівника його підлеглим, і в процесі виконання цих завдань відбувається навчання.

Зовнішнє навчання проходить поза межами підприємства. До нього належать лекції, кейси, ділові ігри, моделювання, рольові ігри тощо. На жаль, такий вид навчання не характерний для підприємства.

Особливим видом навчання є самоосвіта, тобто самостійне навчання працівників. Застосування та ефективність даного виду навчання залежить від кожного співробітника індивідуально.

Оцінка персоналу – це відправна точка для вдосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Цей показник є основою при прийнятті на роботу, підвищенні і внутрішніх переміщеннях персоналу, стимуляції та контролі персоналу.

Систематичне проведення оцінки персоналу дає змогу керівникам вирішувати ряд завдань, що полягають у виявленні потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації співробітників, оцінюванні потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного росту, аналізі трудової діяльності, прийнятті рішень щодо службового переміщення на підприємстві, установленні цілей і завдань діяльності працівників на майбутнє; внесенні змін у систему оплати праці [46].

Важливим також є забезпечення зворотного зв'язку – працівник повинен знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка має розглядатися відкрито, потрібно обговорювати досягнення працівника та розглядати шляхи підвищення його діяльності. Оцінка персоналу об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле. За час спілкування з працівниками підприємства не було скарг щодо несправедливого оцінювання ні від керівників, ні від їхніх підлеглих.

Отже, мотивація працівників слабка, добре реалізується політика управління персоналом, потреби в персоналі немає, навчання є лише внутрішнє, самоосвіта притаманна не кожному співробітнику, на несправедливу оцінку скарг не було, відсотковий склад співробітників не порушений, адаптація проходить за 4-ма етапами, корпоративну культуру підтримують на рівні, лінійні керівники стараються розвивати персонал.

Висновки до розділу 2

Згідно аналізу життєвого циклу, ТОВ «Парк Сервіс 7» зараз перебуває на етапі зрілості. Компанія 13 років на ринку України.

ТОВ «Парк Сервіс 7» за 2017–2019 роки було прибутковим, щороку збільшувало свій дохід, чистий прибуток, обсяг діяльності. У 2018 р. обсяг діяльності зріс на 17,47%, у 2019 – на 7,5%. Дохід у 2018 р. збільшився на 17,47%, а 2019-го – 7,5%. Також зросли витрати: 2018-го – на 18%, а у 2019 – на 7,9%. Чистий прибуток у 2018 р. збільшився на 11,8%, а в 2019 – лише на 3,4%. Рентабельність у 2017 році склала 8,9%, у 2018 – 8,5%, а в 2019 – 8,11%. Абсолютне відхилення рентабельності склало –0,4 і –0,39 за останні 2 роки, тобто рентабельність знижується з року в рік.

Схема організаційної структури: директор, головний інженер, заступники з економічних та експлуатаційних питань, головний енергетик, головний бухгалтер та начальник відділу по експлуатації нежитлових приміщень. При лінійних керівниках створені функціональні підрозділи (бухгалтерія, юридична служба, відділ головного енергетика, відділ експлуатації з питань обслуговування нежитлових приміщень), до складу яких включені фахівців з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

Простежується скорочення чисельності працівників ТОВ «Парк Сервіс 7» за останні 3 роки з 54 до 30 осіб, з них 75% чоловіків та 25% жінок. За рівнем освіти переважають особи із середньою спеціальною освітою (70%), з вищою – 30%. За віком переважають люди від 40 до 50 років (43,3%), трохи менше – 33,3% – віком від

30 до 40 років, найменше – до 30-ти років (лише 6,7%), старше 50-ти років – 16,7%. Робітники складають 53,4% штату організації, спеціалісти і керівники – по 23,3%.

Виокремленої спеціалізованої кадрової служби у ТОВ «Парк Сервіс 7» немає. Діяльність з управління персоналом розосереджена між різними посадами.

Отже, у ТОВ «Парк Сервіс 7» є проблеми з кадрами. Це зменшення чисельності працівників, відсутність кадрової служби, відсутність перевірки посадових інструкцій, низькі зарплати.

Мотивація працівників слабка, добре реалізовується політика управління персоналом, потреби в персоналі немає, навчання є лише внутрішнє, самоосвіта притаманна не кожному співробітнику, на несправедливу оцінку скарг не було, відсотковий склад співробітників не порушений, адаптація проходить за 4-ма етапами, корпоративну культуру підтримують на рівні, лінійні керівники стараються розвивати персонал.

Можна підсумувати, що ефективність системи управління розвитком персоналу підприємства має недоліки, які впливають на роботу підприємства, саме їх усунення приведе в майбутньому до ефективного управління підприємством.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7»

3.1. Пропозиції щодо альтернатив стратегічного розвитку персоналу підприємства

Вибір стратегії розвитку персоналу залежить від маркетингової стратегії підприємства. Стратегія має бути цілісною, відповідати основній меті та адаптованою до зовнішнього середовища.

Якщо розглядати управління персоналом із стратегічної точки зору, то забезпечення необхідними людськими ресурсами, ефективність розподілення обов'язків та мотивація є необхідністю [47].

Основними формами кадрових стратегій є стратегії розвитку та стратегії функціонування. До стратегій розвитку належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Зазвичай вони забезпечують збереження чи розширення конкурентних переваг підприємства і, відповідно, формують властивості кадрових стратегій [48].

Стратегія росту: вихід компанії на нові ринки, диверсифікація, запровадження інновацій. Вона притаманна для молодих організацій, що орієнтуються на застосування досягнень науково-технічного прогресу. Виникає потреба в залученні перспективних кадрів, які мають високу кваліфікацію та ефективні ідеї для займання лідерських позицій ринку. Перевагами стратегії росту є розвиток абсолютно нових сфер діяльності та накопичення необхідного в майбутньому досвіду [48, 49].

Стратегія помірною зростання притаманна підприємствам, що перебувають значний час на ринку, мають на ньому вигідні позиції та здійснюють свою діяльність у сферах традиційного характеру. Вона включає в себе соціальний захист працівників і передбачає відносно низьку мобільність співробітників. Компанії, які мають дану стратегію розвитку персоналу, забезпечують потреби в людському капіталі переважно власними працівниками за допомогою методу перенавчання,

зміною посад, тобто внутрішнім переміщенням персоналу, підвищенням кваліфікації та постійним розвитком [47, 48].

Стратегія зростання характеризується тим, що на підприємстві відбуваються процеси формування якісних трудових ресурсів, які будуть мати творчі та підприємницькі здібності. Для того, щоб втримати ключових працівників, компанія має приділяти значну увагу умовам праці, фінансовій складовій (заробітна плата, премія, відсотки, бонуси, соціальний пакет), формуванню дружнього колективу, постійному розвитку, можливості кар'єрного росту та нематеріальній складовій мотивації (додаткові вихідні, забезпечення житлом, направлення на відпочинок). Перепідготовка, соціальні гарантії, вихід на пенсію відходять на другий план [49].

Якщо підприємство обрало напрямок стабілізації, то стратегія спрямована на зменшення плинності кадрів і формування стійкого та збалансованого колективу. Головну роль відіграє рух персоналу всередині підприємства, перенавчання та соціальне забезпечення [48]. Цьому відповідає функціональна кадрова стратегія, що спрямована на залучення і закріплення кадрів, стабілізацію персоналу, відносно менше потрібно працівників вищої кваліфікації. На перший план виступають проблеми внутрішнього переміщення кадрів і їх перенавчання, посилення соціальних гарантій, організації виходу на пенсію тощо. Важливе значення для розвитку персоналу має також мотивація: як матеріальна (ставка заробітної плати; додаткові виплати; участь в акціонерному капіталі; медичне обслуговування; страхування), так і нематеріальна [49].

До стратегій функціонування відносять такі стратегії, як лідерство за витратами, диференціації та фокусування, які є відображенням ринкової поведінки підприємства. Якщо характеризувати кадрову стратегію відповідно до стратегії лідерства за витратами, то чітко простежується така особливість, як прийняття на роботу працівників із середнім рівнем кваліфікації розповсюджених професій. Немає потреби в персоналі з високим рівнем творчого потенціалу. На посади керівників призначають осіб, які володіють управлінськими навичками (менеджери адміністративного складу).

Відповідно до стратегії диференціації, кадрова стратегія орієнтована на залучення співробітників, що мають вузьку спеціалізацію та високу кваліфікацію. За таких умов ключовою рисою менеджера повинні бути лідерські якості [48, 49].

Стратегії фокусування відповідає функціональна кадрова стратегія, аналогічна одній з описаних вище, з урахуванням того, що будуть потрібні працівники більш вузької спеціалізації [49].

Для деяких підприємств характерна стратегія скорочення. Особливо це помітно під час пандемії COVID-19. Її застосовують тоді, коли потрібно провести санацію, скоротити або ж узагалі ліквідувати ті відділи, що є збитковими. Наслідки для персоналу є досить негативними через масове звільнення працівників. На підприємстві залишають лише тих, хто швидко адаптується до нових видів роботи, може підвищити рівень кадрового потенціалу завдяки перенавчанню та перекваліфікації та зможе виконувати роботу, передбачену майбутньою діяльністю підприємства [47, 48].

Залежно від розвитку організації та ситуації на ринку, підприємство скорочує або нарощує виробництво, збільшує або зменшує кількість працівників. Ці процеси в собі може об'єднувати комбінована стратегія, яка включає в себе співвідносні елементи стратегії росту, помірному росту та скорочення. Її розвиток залежить від комбінацій вище зазначених стратегій [49].

Саме стратегію скорочення можна побачити згідно показників 2017–2020 рр. (див. Розділ 2). Тому зараз потрібно її змінювати на іншу, а саме: на стратегію стабілізації управління персоналом, адже робота з персоналом – найважливіша функція управлінської діяльності менеджера. В ідеальній компанії немає місця відділу людських ресурсів – управління персоналом повністю здійснюється керівниками підрозділів. Однак у реальному житті практично кожна організація має потребу у внутрішній мініорганізації, що займається винятково цим питанням. Йдеться про кадрову службу організації (відділ кадрів).

Відділ кадрів – це сукупність спеціалізованих структурних підрозділів у сфері управління організацією разом із зайнятими в них посадовими особами (керівники,

спеціалісти, виконавці), які покликані управляти персоналом у рамках вибраної кадрової політики [50].

Головне призначення кадрової служби полягає в тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на загальнодержавному, так і на територіальному рівні [51].

Створення кадрової служби буде сприяти прийняттю на роботу виключно компетентних, зацікавлених співробітників, які працюватимуть цілеспрямовано і з повною віддачею. Це полегшить роботу заступника з економічних питань і заступника з експлуатаційних питань, адже саме ці працівники проводять основну роботу з кадрами.

Роль відділу кадрів у процесі управління зростає. Особливо він необхідний при наборі випускників технікумів, інститутів і університетів, які володіють сучасними знаннями з таких дисциплін, як маркетинг, менеджмент, оптимізація, стратегічне управління тощо. Крім цього, виникає потреба в необхідності систематичного навчання – підвищення кваліфікації як керівників, так і робітників та спеціалістів [50].

У даному випадку, можна обмежитися тільки одним спеціалістом – менеджером з персоналу, а не цілою службою, так як підприємство мале і кількість працівників невелика.

Сьогоднішні менеджери з персоналу, або HR-менеджери – це прототип тих, кого раніше називали кадровиками, які вели особисті справи, писали посадові інструкції, видавали пропуски. HR-відділ є майже в кожній поважаючій себе організації.

Менеджер з персоналу – це стратег. Він повинен знайти спосіб, щоб кожний співробітник працював максимально ефективно. Головним є результат, і для його отримання потрібна серйозна мотивація. Завдання менеджера з персоналу – пояснити працівникам, чого від них чекають, і домогтися максимальної мотивації персоналу. А для цього він сам має вникнути в суть інновації та стратегію підприємства [52].

Менеджер з персоналу (HR-менеджер) – це спеціаліст, який займається підбором, адаптацією, звільненням і навіть розвитком персоналу. Його обов'язки залежать від розміру і структури підприємства. Як правило, це знаходження персоналу для компанії, планування найму, створення кадрового резерву, створення системи мотивації співробітників, моніторинг ситуації на ринку праці щодо трендів та середньої зарплати спеціалістів різних фахів, організація професійної та психологічної адаптації нових працівників, проведення атестації (за потреби), розроблення та запровадження в дію методів управління персоналом, формування соціально-психологічного клімату, підвищення зацікавленості працівників у досягненні загальних цілей [53].

Крім цього, такі фахівці стежать за рівнем кваліфікації штатних працівників компанії й сприяють росту їхнього професіоналізму. Для цього застосовують різні тести, тренінги, навчальні семінари тощо [52].

Рівень конкурентоспроможності компанії визначається професійно-кваліфікаційним рівнем її персоналу та забезпечується за рахунок високого рівня професіоналізму і компетентності, особистісних якостей, інноваційного і мотиваційного потенціалу працівників. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу та посилення конкуренції між організаціями на ринку значно прискорює процес старіння професійних знань, умінь та навичок, що в свою чергу знижує конкурентоспроможність персоналу, а відтак – і підприємства на ринку виробництва товарів чи надання послуг. Це породжує необхідність цілеспрямовано займатись управлінням розвитку робітників і спеціалістів за сучасними підходами [9, 54].

Менеджер з персоналу повинен знати психологію та розуміти, які риси та особисті якості потрібні конкретному спеціалісту, щоб зайняти певну вакансію, знати чинне трудове законодавство, правила оформлення документації щодо прийому та звільнення кадрів, професійно володіти навичками спілкування для проведення співбесід, вміти зняти психічне напруження, налаштувати людину на розмову, підтримати й за потреби заспокоїти [53].

Для професійного менеджера з персоналу важливі такі якості, як працездатність, комунікабельність, впевненість у собі. Часто їм доводиться приймати рішення, відповідальність за які вони несуть самостійно [52].

Однією з пропозицій по вдосконаленню управління персоналом є створення посадової інструкції на запропоновану посаду «Менеджер з кадрів» (див. Додаток Ж). Текст вакансії наведений у Додатку З.

Також варто створити документ, згідно якого всі заходи щодо роботи з кадрами – добір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – зможуть заздалегідь плануватися й узгоджуватися з цілями та поточними завданнями компанії. Це значно спростить роботу менеджеру з персоналу і забезпечить рівність умов приймання працівників на роботу. Реалізація цього завдання є головною метою розробки положення про кадрову політику компанії, проєкт якої наведено в Додатку Є.

Основними складовими кадрової політики є п'ять взаємопов'язаних питань, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей компанії:

- 1) підвищення результативності роботи на всіх рівнях;
- 2) оптимізація та стабілізація кадрового складу компанії та забезпечення ефективного використання їх можливостей і потенціалу;
- 3) створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу;
- 4) формування і підтримання високого рівня лояльності співробітників;
- 5) формування і зміцнення корпоративної культури підприємства [55].

Також варто переглянути умови підвищення по посаді для забезпечення кар'єрного зростання.

Окрім цього, кращим працівникам варто хоча б один раз на три місяці виплачувати премію для мотивації роботи (щоб не дуже збільшувати фонд заробітної плати). Варто враховувати стратегічні цілі і завдання власників, а також інших зацікавлених сторін (керівників, самих працівників тощо).

Глобальним покращенням є підвищення заробітної плати до рівня середньої по місту Києву, а це майже вдвічі. На мінімальну зарплатню у столиці вижити

нереально, тому директору ТОВ «Парк Сервіс 7» варто подумати щодо цієї пропозиції.

В умовах стратегічного управління істотно зростає роль служби управління персоналом у постійному нарощуванні компетентності співробітників. Компетентність та сучасна система формування компетенцій персоналу організації являє собою сукупність особистісних характеристик, знань, навичок, досвіду, володіння способами і прийомами роботи, які є достатніми для ефективного виконання посадових обов'язків. Актуальне пояснення особливостей компетентності слід відрізнити від компетенцій, що є характеристикою посади і представляє собою сукупність прав і обов'язків, якими володіє або повинен володіти певний орган і посадові особи відповідно до законів, нормативних документів, статутів, положень [11].

Загострення конкурентної боротьби і взаємозалежність суб'єктів ринку диктують необхідність урахування менеджерами великої кількості різноспрямованих запитів і очікувань. Таким чином, ефективність діяльності організацій сфери послуг залежить від якості управління різними ресурсами. У наш час одним із найважливіших «сервісних» ресурсів є персонал, оскільки в них основним товаром є послуга, якість якої залежить від якості роботи персоналу – найбільш уразливої і нестабільної складової успіху бізнесу [56].

У сучасних умовах варто регулярно робити перегляд особистісного розвитку та аудит персоналу. Відповідальним за ці процеси є заступник директора з економічних питань. Проведення такої роботи дозволяє розробити поточні та перспективні плани розвитку персоналу, а також допомагає при обчисленні стажу роботи для призначення пенсій, оформленні дубліката трудової книжки в разі її втрати, видачі довідок працівникам тощо. Аудит забезпечить вчасне виявлення браку персоналу в певному секторі організації.

Отже, основними формами кадрових стратегій є стратегії розвитку та стратегії функціонування. До стратегій розвитку належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Зазвичай вони забезпечують збереження чи розширення конкурентних переваг підприємства і, відповідно, формують властивості кадрових стратегій.

Для деяких підприємств характерна стратегія скорочення. Її застосовують тоді, коли потрібно провести санацію, скоротити або ж взагалі ліквідувати ті відділи, що є неприбутковими. Наслідки для персоналу є досить негативними через масове звільнення працівників. На підприємстві залишають лише тих, хто швидко адаптується до нових видів роботи, може підвищити рівень кадрового потенціалу завдяки перенавчанню та перекваліфікації та зможе виконувати роботу, передбачену майбутньою діяльністю підприємства.

Згідно показників 2017–2019 років, для ТОВ «Парк Сервіс 7» характерна стратегія скорочення, яку застосовують для санації підприємства. У компанії залишили лише тих, хто швидко адаптується до нових видів роботи та зможе виконувати роботу, передбачену майбутньою діяльністю підприємства. Тому зараз потрібно її змінювати на іншу, а саме: на стратегію стабілізації управління персоналом – на зменшення плинності кадрів і формування стійкого та збалансованого колективу. Головну роль відіграє перенавчання та соціальне забезпечення. Це завдання відділу кадрів.

Головне призначення кадрової служби полягає в тому, щоб не тільки керуватись у здійсненні кадрової політики інтересами підприємства, але й діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на загальнодержавному, так і на територіальному рівні.

Таким чином, у підсумку, однією з пропозицій по вдосконаленню управління персоналом є створення посадової інструкції на запропоновану посаду «Менеджер з кадрів».

3.2. Визначення стратегії удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

Підприємство, яке хоче функціонувати у конкурентному середовищі, впроваджувати нові технології, мати якісну продукцію та адаптивну внутрішню побудову у всіх своїх управлінських системах, певною мірою залежить від розвитку

людського капіталу. Саме через це не лише стратегії, організаційна структура, різні процедури для планування та контролю, а й спосіб керівництва, відповідність кваліфікації працівників, їх повсякденна поведінка та реакції на нововведення і зміни повинні постійно вдосконалюватися за рахунок аналізу.

Провідні світові компанії інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. На жаль, у вітчизняних українських компаніях цей показник складає менше 1%. Одна з сучасних тенденцій у підготовці кадрів у провідних компаніях – створення системи неперервного навчання спеціалістів та робітників для адаптації до нових технологій і нових форм організації праці. Для того, щоб підприємство працювало на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен співробітник буде максимально розвиватися [57].

Сучасний ринок має високий темп змін, а чим він вищий, тим більша потреба у пришвидшенні розвитку інтелектуального потенціалу людини і загального рівня підприємства. Дуже важливою є здатність навчатися, адже від неї залежить інтелект і знання. Навчання – це процес або діяльність, що є двостороннім. З однієї сторони – орієнтування на засвоєння нових знань та навичок, а з другої – їх практичне застосування в роботі. Навчання є одним із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якого підприємства. Воно буває індивідуальним (на рівні кожного співробітника) і комплексним (на рівні підприємства). Це одна з сучасних тенденцій у підготовці кадрів у компаніях для полегшення адаптації до нових технологій та нових форм організації праці [57].

Навчання персоналу має:

- давати конкретні знання та навички, які потім будуть використовуватись у роботі;
- сприяти реалізації стратегічних цілей фірми;
- мати універсальний характер, щоб отримана кваліфікація могла бути використана в різних підрозділах підприємства;
- розглядатись як подвійні інвестиції – вклад у співробітника та підприємство.

Світові тенденції розвитку персоналом ведуть до того, що навчання переходить безпосередньо на робочі місця, відповідальність за його результати

переважно лягає на співробітника і його керівника. Нижче наведені запропоновані методи навчання для співробітників ТОВ «Парк Сервіс 7».

Усі методи можна розділити на традиційні (звичні) та інноваційні (новаторські, сучасні). До перших відносять лекції, семінари, самонавчання, інструктаж, курси підвищення кваліфікації, наставництво – методи, які найчастіше використовують при передачі та закріпленні знань. Саме ці методи навчання на сьогодні залишаються переважаючими та високоефективними.

Інструктаж – пояснення та показ прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Його проводять спеціаліст або інструктор з навчання. Цей метод характеризується нетривалим терміном навчання, він спрямований на оволодіння конкретними операціями чи прийомами, що входять до професійних обов'язків працівника; на його проведення підприємству не потрібно витратити багато грошей.

Наставництво – це заняття досвідченого працівника з молодим спеціалістом у процесі щоденної рутини. Для цього методу характерний переважно директивний підхід, оскільки наставник володіє вищим рівнем професійної майстерності та досвідом роботи порівняно зі своїм вихованцем. На наставництво компанії зазвичай майже не витрачають коштів, тоді коли наставник має багато часу приділяти професійному навчанню свого підопічного. Це зменшує зацікавленість наставників у навчанні та суттєво обмежує можливості наставництва щодо розвитку персоналу організації.

Самонавчання є найдоступнішим методом навчання для персоналу організації. Для цього не потрібні ні викладачі, ні приміщення, ні визначений час навчання, адже кожен вчиться у зручному місці та часі. Підприємство може отримати користь від самостійного навчання за умови розроблення та надання сучасних навчальних засобів: аудіо- і відеоматеріалів, підручників, навчальних посібників тощо [3].

Іноді для «зростання» працівника роботодавець може відправити його на курси підвищення кваліфікації, при цьому останній бере на себе всі витрати. Підвищення кваліфікації працівника може відбуватись у зв'язку з вимогою законодавства або за домовленістю сторін. Причому в останньому випадку ініціатором може виступати або співробітник, або роботодавець [58].

Окремо хочеться виділити тренінг. Даний метод забезпечує швидшу адаптацію нових працівників для виконання завдань, формування нових вмій і знань, а також підготувати співробітника до підвищення у посаді. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо, тобто максимум практики та мінімум теорії. Тренінги застосовують як для нових працівників, так і для працівників зі стажем. Ефективний під час набуття навичок міжособистісного спілкування, зокрема для працівників, які обіймають керівні посади. Різні дослідники відносять цей метод то до традиційних, то до інноваційних. Особисто я схильюся більше до традиційних, і його найчастіше застосовують.

Метод поділяється на: ділову гру, що передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті чи інші грані професійної діяльності; рольову гру, яка моделює реальні або типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень для вирішення проблеми, й імітаційну гру (спрямовану на вироблення нових установок у поведінці, формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій і подальше перенесення ефективних рішень у реальність) [59, 60].

Інноваційні методи широко використовують закордоном, в Україні вони менш поширені. До них відносять наступні:

- кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних компаній, який передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Даний метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Він ефективний для керівників [61, 62];
- «мозковий штурм», який дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за малий проміжок часу з подальшим аналізом і найкращим вибором управлінського рішення. Найефективніший для роботи в команді (малих групах);
- «сторітеллінг» (мотиваційна розповідь), який полягає в навчанні нових працівників підприємства для ознайомлення з організаційною структурою,

корпоративною культурою, її особливостями, розпорядчими документами тощо. Навчання розпочинають з моменту підбору персоналу до повної адаптації співробітника безпосереднім керівником (наставником) для надання і для контролю на період випробувального терміну (стажування);

- метод поведінкового моделювання, який заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу та швидкого відтворення на практиці. Потрібен для вироблення у працівників певної моделі поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях;

- майстер-клас, який є однією з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого визнаний спеціаліст розповідає, пояснює і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод [61, 62];

- «buddying» або так зване неформальне наставництво – метод, який полягає у вияві підтримки, допомозі керівництва співробітнику з метою досягнення результатів через передачу один одному навчальної та розвиваючої інформації. Заснований на наданні один одному інформації та об'єктивному і чесному зворотному зв'язку при виконанні завдань, пов'язаних з освоєнням нових навичок. Співробітники (buddies дослівно – «товариші»), виконуючи роль дзеркала з метою виявлення «вузьких місць» в їхній роботі, дають один одному можливість побачити себе зі сторони: як людина проявляє себе у ставленні до колег, які її слова «працюють», а які – ні. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва [59, 60];

- коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), яка зветься «коучем», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань. Це сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу людських ресурсів, постійному вдосконаленню їх кваліфікації та професіоналізму, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, розкриттю потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Ця методика не вчить, а допомагає вчитися. Коучинг зосереджується на досягненні конкретної цілі способом, який людині належить зрозуміти самій [63, ст. 52.];

- дистанційне навчання – сукупність технологій, що забезпечують доставку основного обсягу навчального матеріалу, інтерактивну взаємодію слухачів і лекторів у процесі навчання, надання можливості самостійної роботи з навчальними матеріалами. Особливо цінним цей метод є в період пандемії COVID-19, коли очне навчання мінімізовано. Дистанційне навчання – найефективніша система підготовки та безперервної підтримки високого кваліфікаційного рівня спеціалістів, у якій застосовують різні методи надання навчальної інформації. Додатковою перевагою є можливість створення єдиного освітнього середовища.

Саме дистанційне навчання відіграє найбільшу роль у модернізації освіти. Дистанційне навчання, що здійснюється за допомогою комп'ютерних телекомунікацій, має різноманітні форми занять:

➤ чат-заняття – навчальні заняття, що проводять синхронно, тобто всі учасники мають одночасний доступ до чату. В рамках багатьох дистанційних навчальних закладів діє чат-школа, в якій за допомогою чат-кабінетів організовується діяльність дистанційних викладачів і студентів;

➤ веб-заняття – дистанційні уроки, семінари, конференції, практикуми, ділові ігри та інші форми навчальних занять, проведених за допомогою засобів телекомунікацій та інших можливостей мережі інтернет. Для цього використовують спеціалізовані освітні веб-форуми – форму роботи користувачів по певній темі або проблемі за допомогою записів, що залишаються на одному із сайтів із установленою на ньому відповідною програмою. Від чат-занять веб-форуми відрізняються можливістю тривалої (багатоденної) роботи та несинхронним характером взаємодії студентів та викладачів;

➤ телеконференції, які проводять з використанням електронної пошти. Існують форми дистанційного навчання, під час якого навчальні матеріали висилаються поштою в регіони [64];

➤ Skype-навчання, яке надає можливість давати пояснення і ставити запитання віч-на-віч, надсилати файли, переписуватися в чаті, показувати презентації, відтворювати аудіо та відео в режимі демонстрації екрана. Викладачу й слухачу не

потрібно проводити складних технічних дій та витратити час на навчання саме роботі у Skype [65];

➤ вебінар – інтерактивне мережеве навчальне заняття, яке проводиться викладачем дистанційно з використанням різноманітних програмних засобів та мережевих ресурсів, які забезпечують високу насиченість інформацією й активність учнів у режимі реального часу. Воно максимально наближене до безпосередньої взаємодії, адже дозволяє викладачеві вести діалог у режимі реального часу. Мережевий характер навчання, що дозволяє проводити заняття дистанційно, є головною перевагою вебінару, порівняно з традиційним семінаром, який вимагає фізичної присутності його учасників в аудиторії. Цей метод має порівняно невисоку собівартість організації цих занять при наявності необхідних технічних умов і зростанні популярності вебінарів як ефективного форми додаткової освіти [66];

➤ E-learning – метод дистанційного навчання за допомогою комп'ютерних систем. Його застосування дозволяє співробітникам отримувати нові знання і навички без відриву від роботи. Вчитися можна як із дому при використанні спеціальних даних для авторизації, так і на робочому місці. Результатом стає підвищення залученості, збільшення рентабельності бізнесу та покращення обстановки в колективі. Прикладами такого навчання є відеосервіс YouTube, блоги, форуми, Facebook, Instagram, Google тощо [59].

Для кожної категорії персоналу доцільно застосовувати індивідуальні методи розвитку та підвищення кваліфікації (див. табл. 3.1), виходячи з вищеописаних традиційних й інноваційних методів розвитку персоналу. Кожний із розглянутих вище методів розвитку персоналу має переваги та недоліки. До переваг можна віднести доступність, різноманітність, новаторство, свободу вибору місця та часу проведення занять, широкий ринок вибору послуг. Недоліками є значні фінансові витрати, втрати робочого часу, можлива недостатня методична підготовка, відсутність авторитету в тих, хто навчає, ризик неефективності.

Проте, який би метод не обрало керівництво підприємства, запорукою його ефективності є мотивація персоналу. Мотивований і лояльний працівник

зацікавлений у досягненні більших результатів у кар'єрі шляхом вдосконалення вмінь, навичок і компетенцій та здобуття нових [60].

Для кожної категорії персоналу варто застосовувати індивідуальні методи розвитку та підвищення кваліфікації, які наведені в табл. 3.1, виходячи з вищеписаних традиційних та інноваційних методів розвитку персоналу.

Таблиця 3.1

**Пропозиції щодо застосування методів навчання за категоріями персоналу
ТОВ «Парк Сервіс 7»**

Категорія персоналу	Традиційні методи			Сучасні методи		
Керівники	Самонавчання Інструктаж Тренінги	Лекції Семінари	Наставництво Курси підвищення кваліфікації	Дистанційне навчання E-learning	Кейс-метод	Мозковий штурм
Спеціалісти					Майстер-класи Buddying Сторітеллінг	Коучинг
Робітники						

Джерело: складено автором.

Також важливою є розробка сертифікації персоналу. Її цінність полягає в тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на прибуток підприємства та конкурентоспроможність. Наявність такої системи надасть можливість проводити комплексну оцінку розвитку персоналу, його навичок відповідно до сучасного конкурентного ринку, та вартості на ринку праці.

Сертифікація персоналу – процедура підтвердження відповідності, за допомогою якої можна зробити висновок про те, що працівники підприємства відповідають кваліфікаційним вимогам.

Це поняття не тотожне терміну «атестація персоналу». Атестація – це вид оцінювання працівників, який здійснюється атестаційною комісією підприємства, яка переважно складається з керівників підрозділів підприємства, в яких вже сформувалася думка про працівника, якого оцінюють. Саме тому такому оцінюванню характерні елементи формалізму та суб'єктивізму. Сертифікацію проводять незалежним акредитованим органом із сертифікації персоналу; для неї менш притаманні елементи суб'єктивізму та формалізму.

Атестація персоналу охоплює більшість керівників і спеціалістів підприємства, має переважно масовий характер. Водночас сертифікація працівників

хоч теж може стосуватися значної частини персоналу, включаючи робітників, але для неї властивий індивідуалізм [3].

Доцільно враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника професійному просуванню персоналу, що сертифікується. Працівники, які підтвердили свою відповідність, стають конкурентоздатними на ринку праці, одержують статус професіоналів своєї справи і гарантію зайнятості. Проходячи сертифікацію, персонал краще розуміє поставлену ціль, стає відповідальнішим і вмотивованішим до виконання поставлених перед ним завдань. Таким чином будуть виділятися кращі працівники, яких при нагоді керівництво може матеріально нагороджувати.

Згідно вище написаного, можна виділити наступні напрямки вдосконалення системи розвитку персоналу:

- підвищення освітнього рівня персоналу з метою мінімізації розриву між вимогами посади та діловими якостями персоналу;
- стимулювання професійного зростання працівників;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників;
- заохочення персоналу до створення та впровадження новаторських рішень, які зможуть підвищити конкурентоспроможність підприємства;
- формування системи безперервної професійної освіти та підготовки кадрів, включаючи різні методи навчання;
- створення умов для кар'єрного зростання персоналу;
- забезпечення стабільності кадрового складу, а також його адекватного оновлення [67, с. 146].

Отже, тенденції розвитку персоналу ведуть до того, що навчання переходить безпосередньо на робочі місця, відповідальність за його результати лягає переважно на співробітника і його керівника. Для навчання використовують традиційні та інноваційні методи. Останні характерні більше для зарубіжних компаній.

Для кожної категорії персоналу варто застосовувати різні методи розвитку та підвищення кваліфікації. Для керівників використовують кейс-метод та «мозковий штурм», для спеціалістів – наставництво, курси підвищення кваліфікації, майстер-

класи, «мозковий штурм», buddying, сторітеллінг, а для робітників – лекції, семінари, курси підвищення кваліфікації, коучинг, майстер-класи, buddying, сторітеллінг.

Існують універсальні методи, такі як інструктаж, тренінг, самонавчання, дистанційне навчання та e-learning.

Також важливою є розробка сертифікації персоналу. Її цінність полягає в тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на прибуток підприємства та конкурентоспроможність. Варто враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника професійному просуванню персоналу, що сертифікується.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Як було зазначено в попередніх розділах, однією з пропозицій щодо вдосконалення розвитку персоналу є створення посади «Менеджер з персоналу». Світовий досвід показує, що «критичною масою», при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала у сфері людських ресурсів, можна вважати наявність у підприємстві 50–70 працівників. Саме в цьому випадку створення посади менеджера з персоналу є економічно виправданим [68].

Згідно з даними, наведеними в розділі 2, у 2017 р. чисельність працівників ТОВ «Парк Сервіс 7» становила 54 особи, і щороку ця кількість зменшується. Тому потрібна людина, яка б знизила плинність кадрів та допомогла керівництву підприємства втримати діючих працівників на робочих місцях.

Для впровадження зазначених заходів, необхідним є також розрахунок витрат щодо застосування відповідних заходів на підприємстві, який проводитиметься за наступною формулою [69]:

$$B = B_{\text{оп}} + B_{\text{соц}}, \quad (3.1)$$

де: $B_{\text{оп}}$ – витрати на оплату праці найманого персоналу;

$B_{\text{соц}}$ – витрати на соціальне страхування.

Розрахуємо витрати на оплату праці (планові) [70]:

$$V_{\text{оп}} = 3П_{\text{п}} \times K_{\text{п}} \times T, \quad (3.2)$$

де: $3П_{\text{п}}$ – заробітна плата одного працівника за 1 місяць (візьмемо мінімальну станом на 1.01.2020 р.),

$K_{\text{п}}$ – кількість працівників;

T – період роботи (1 рік = 12 міс.).

$$V_{\text{оп}} = 4727 \text{ грн} \times 1 \times 12 \text{ міс.} = 56724 \text{ грн/рік}$$

Витрати на соціальне страхування становитимуть [69]:

$$V_{\text{соц}} = V_{\text{оп}} \times 22\%, \quad (3.3)$$

де відрахування на соціальне страхування взято на рівні 22%.

Єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ЄСВ) – це консолідований страховий внесок в Україні, збір якого здійснюють у системі загальнообов'язкового державного страхування в обов'язковому порядку та на регулярній основі. Він замінив собою чотири раніше існуючих обов'язкових державних соціальних збори: пенсійний, «безробіття», соцстрах (лікарняні), «нещасний випадок». Ставки ЄСВ диференціювалися залежно від виду платника, а також від класів професійного ризику виду діяльності. Варто зазначити, що з 1 січня 2015 року роботодавці зобов'язані сплачувати розмір єдиного соціального внеску не менший, ніж мінімальний (розмір розраховують, виходячи з мінімальної заробітної плати), незалежно від суми нарахованої заробітної плати. З 01.01.2016 року ставка ЄСВ для всіх категорій платників становить до 22% [71].

Тому витрати на соціальне страхування становлять:

$$V_{\text{соц}} = 56724 \text{ грн} \times 0,22 = 12479,28 \text{ грн.}$$

Сукупні витрати на введення нової посади з мінімальною заробітною платою та навчання за перший рік становитимуть:

$$B = 56724 \text{ грн} + 12479,28 \text{ грн} = 69203,28 \text{ грн.}$$

Або є інший варіант введення цієї посади на підприємство. Чисельність бухгалтерії становить 4 особи, це найбільший відділ на підприємстві. Відомо, що в лютому бухгалтеру буде 60 років, і вона збирається йти на пенсію. Тому для

раціоналізації управлінських рішень доцільно штатну одиницю «Бухгалтер» забрати, натомість створити «Менеджер з персоналу» на той самий посадовий оклад – 5000 грн.

У першому варіанті працівник отримуватиме меншу заробітну плату на 273 грн, ніж у другому, та потрібно шукати робоче місце для нового співробітника. У другому варіанті співробітник отримуватиме таку ж оплату праці, як і бухгалтер (не буде великих змін, адже можна використати те саме робоче місце (стіл, стілець, комп'ютер, телефон) і перенести його у вільний кабінет, який є на підприємстві в головному офісі).

Розрахунок ефективності впровадження запропонованих рекомендацій:

1. Впровадження посади «Менеджер з кадрів». Розрахуємо економічний ефект. Для цього визначимо витрати на персонал до та після проведення структурних змін, і занесемо їх у табл. 3.2.

З 1 вересня 2020 року мінімальну заробітну плату підвищено до 5000 грн, а з 1 січня 2021 року вона повинна становити 6000 грн [72].

2. Виділення коштів на навчання. У крайній правій колонці табл. 3.2 наведені цифри, які складають 10% від заробітної плати. Це той мінімум, який потрібно витратити для оплати навчання та/або видачі премій працівникам для їхнього розвитку.

Витрати на професійну підготовку, навчання, перепідготовку або підвищення кваліфікації обліковують згідно з П(С)БО 16 «Витрати» як витрати поточного періоду. Операції, пов'язані з оплатою навчання працівників, не потребують коригувати фінансовий результат до оподаткування. Послуги з навчання не є об'єктом оподаткування ПДВ (пп. 197.1.2 Податкового кодексу України; ПКУ) [32, 73].

На період пандемії COVID-19 найкращим варіантом буде дистанційне навчання. Існує багато безкоштовних курсів, семінарів, вебінарів тощо.

3. Розробка посадових інструкцій з точним описом обов'язків відповідальних за функціональність та доступність і кадрова політика є надзвичайно важливими для розвитку персоналу. Сума витрат складає 0 грн. Відповідальні за процес заступники директора з економічних питань та з експлуатаційних питань. Приклад посадових інструкцій наведений у Додатках Г та Ж.

4. Розробка положення про кадрову політику. Сума витрат складає 0 грн. Відповідальні за процес заступники директора з економічних питань та з експлуатаційних питань. Приклад положення про кадрову політику наведений у Додатку Є.

Таблиця 3.2

Витрати на персонал ТОВ «Парк Сервіс 7»

До змін			Після змін			Навчання
Посада	К-ть штатних одиниць	Середня заробітна плата за посадами, грн	Посада	К-ть штатних одиниць	Середня заробітна плата за посадами, грн	Сума на розвиток персоналу (10 %), грн
<i>Головний офіс</i>						
Директор	1	10000	Директор	1	10000	1000
Заступник директора економічних питань	3	9000	Заступник директора економічних питань	3	9000	900
Заступник директора експлуатаційних питань	3	9000	Заступник директора експлуатаційних питань	3	9000	900
Головний бухгалтер	1	9000	Головний бухгалтер	1	9000	900
Бухгалтер-касир	1	7000	Бухгалтер-касир	1	7000	700
Бухгалтер по податковому обліку	1	6625	Бухгалтер по податковому обліку	1	6625	662,5
Бухгалтер	1	5000	Менеджер персоналу	3	5000	500
Юрист	1	5221	Юрист	1	5221	522,1
Головний енергетик	1	7200	Головний енергетик	1	7200	720
Електрик	1	7000	Електрик	1	7000	700
Електрик	1	4727	Електрик	1	4727	472,7
Слюсар-сантехнік	1	7000	Слюсар-сантехнік	1	7000	700
Начальник відділу експлуатації питань обслуговування нежитлових приміщень	3	6550	Начальник відділу експлуатації питань обслуговування нежитлових приміщень	3	6550	655
Головний спеціаліст з питань обслуговування нежитлових приміщень	1	4727	Головний спеціаліст з питань обслуговування нежитлових приміщень	1	4727	472,7
Прибиральниця	6	4727 (28362)	Прибиральниця	6	4727	472,7 (2836,2)
Двірник	1	4727	Двірник	1	4727	472,7
Старший контролер охорони	1	4727	Старший контролер охорони	1	4727	472,7

<i>Дільниці</i>						
Контролер охорони (гаражі)	4	4727 (18908)	Контролер охорони (гаражі)	4	4727 (18908)	472,7 (1890,8)
Прибиральниця	1	4727	Прибиральниця	1	4727	472,7
Двірник	1	4727	Двірник	1	4727	472,7
Контролер охорони	1	4727	Контролер охорони	1	4727	472,7
Начальник дільниці	1	4727	Начальник дільниці	1	4727	472,7
Всього:	30	173682	Всього:	30	173682	17368,2

Джерело: створено автором на основі штатного розпису ТОВ «Парк Сервіс 7».

Отже, є два варіанти запровадження посади «Менеджер з персоналу». У першому варіанті працівник отримуватиме меншу заробітну плату на 273 грн, ніж у другому, та потрібно шукати робоче місце для нового співробітника. У другому варіанті співробітник отримуватиме таку ж оплату праці, як і бухгалтер (не буде великих змін, адже можна використати те саме робоче місце (стіл, стілець, комп'ютер, телефон) і перенести його у вільний кабінет, який є на підприємстві в головному офісі).

Є можливість виділити кошти на навчання персоналу. Існує багато безкоштовних ресурсів для цього.

Фінансові витрати на створення посадової інструкції для менеджера з персоналу і розробку положення про кадрову політику становлять 0 гривень.

Висновки до розділу 3

Таким чином, основними формами кадрових стратегій є стратегії розвитку та стратегії функціонування. До стратегій розвитку належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення. До стратегій функціонування відносять такі стратегії, як лідерство за витратами, диференціації та фокусування.

Згідно показників 2017–2019 років, для ТОВ «Парк Сервіс 7» характерна стратегія скорочення, яку застосовують для санації підприємства. У компанії залишили лише тих, хто швидко адаптується до нових видів роботи та зможе виконувати роботу, передбачену майбутньою діяльністю підприємства. Тому зараз потрібно її змінювати на іншу, а саме: на стратегію стабілізації управління

персоналом – на зменшення плинності кадрів і формування стійкого та збалансованого колективу. Головну роль відіграє перенавчання та соціальне забезпечення. Це завдання відділу кадрів.

Для кожної категорії персоналу варто застосовувати різні методи розвитку та підвищення кваліфікації. Для керівників використовують кейс-метод та «мозковий штурм», для спеціалістів – наставництво, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, «мозковий штурм», buddying, сторітеллінг, а для робітників – лекції, семінари, курси підвищення кваліфікації, коучинг, майстер-класи, buddying, сторітеллінг. Є можливість виділити кошти на навчання персоналу. Існує багато безкоштовних ресурсів для цього.

Важливою є розробка сертифікації персоналу. Її цінність полягає в тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на прибуток підприємства та конкурентоспроможність. Варто враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника професійному просуванню персоналу, що сертифікується.

Таким чином, у підсумку, однією з пропозицій по вдосконаленню управління персоналом є створення посадової інструкції на запропоновану посаду «Менеджер з кадрів». Для цього ймовірні два варіанти розвитку подій. У першому варіанті працівник отримуватиме меншу заробітну плату на 273 грн, ніж у другому, та потрібно шукати робоче місце для нового співробітника. У другому варіанті співробітник отримуватиме таку ж оплату праці, як і бухгалтер (не буде великих змін, адже можна використати те саме робоче місце (стіл, стілець, комп'ютер, телефон) і перенести його у вільний кабінет, який є на підприємстві в головному офісі).

Фінансові витрати на створення посадової інструкції для менеджера з персоналу і розробку положення про кадрову політику становлять 0 гривень.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом із концепцією розвитку організації. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Запровадження збалансованої системи показників для оцінювання ефективності процесу управління персоналом сприятиме керівництву підприємства досягненню таких стратегічних цілей, як: створення умов для досягнення цілей кадрової стратегії; інформування персоналу про стратегічні цілі та індикатори їх досягнення; оптимізація використання людських та фінансових ресурсів; кількісний вимір ефективності кадрових процесів; мотивування співробітників для підвищення власної результативності та результативності підрозділу; налагодження зворотного зв'язку для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

Визначення ефективності управління персоналом здійснюється за показниками, які характеризують як ефективність трудової діяльності працівників, так і ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів. Показники ефективності трудової діяльності працівників, згідно з поширеними науковими позиціями, об'єднані у три методичних підходи, згідно з якими ефективність управління персоналом відображується, по-перше, через кінцеві результати діяльності працівників; по-друге, через результативність, якість та складність праці і, по-третє, через показники соціальної ефективності. Вибір конкретного методичного підходу оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, системи

бухгалтерського обліку тощо. Ефективність управління персоналом у розрізі окремих процесів управління персоналом характеризується показниками ефективності підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінювання персоналу, розвитку його кар'єри, кадрового адміністрування та управлінської діяльності. Як доповнення та уточнення розрахунку інтегрального показника ефективності як середньозваженої величини оцінок комплексу показників за переліченими кадровими процесами пропонується значущість окремої компоненти інтегральної ефективності управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу посилити за рахунок використання коефіцієнтів вагомості. Окрім того, пропонується розширити систему складових інтегральної ефективності управління персоналом, увівши блок мотивації персоналу та оплати праці, який входить до складу ключових показників ефективності служби управління персоналом.

Згідно аналізу життєвого циклу, ТОВ «Парк Сервіс 7» зараз перебуває на етапі зрілості. Компанія 13 років на ринку України. За 2017–2019 роки ТОВ «Парк Сервіс 7» було прибутковим, щороку збільшувало свій дохід, чистий прибуток, обсяг діяльності. У 2018 р. обсяг діяльності зріс на 17,47%, у 2019 – на 7,5%. Дохід у 2018 році збільшився на 17,47%, а 2019-го – на 7,5%. Також зросли витрати: 2018-го на 18%, а в 2019-му на 7,9%. Чистий прибуток у 2018 р. збільшився на 11,8%, а в 2019 – лише на 3,4%. Рентабельність у 2017 році склала 8,9%, у 2018 – 8,5%, а у 2019 – 8,11%. Абсолютне відхилення рентабельності склало –0,4 і –0,39 за останні 2 роки, тобто рентабельність знижується з року в рік.

Схема організаційної структури: директор, головний інженер, заступники з економічних та експлуатаційних питань, головний енергетик, головний бухгалтер та начальник відділу по експлуатації нежитлових приміщень. При лінійних керівниках створюються функціональні підрозділи (бухгалтерія, юридична служба, відділ головного енергетика, відділ експлуатації з питань обслуговування нежитлових приміщень), до складу яких включають фахівців з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

Простежується скорочення чисельності працівників ТОВ «Парк Сервіс 7» за останні 3 роки з 54 до 30 осіб, з них 75% чоловіків та 25% жінок. За рівнем освіти

переважають особи із середньою спеціальною освітою (70%), з вищою – 30%. За віком переважають люди від 40 до 50 років (43,3%), трохи менше – 33,3% – віком від 30 до 40 років, найменше – до 30-ти років (лише 6,7%), старше 50-ти років – 16,7%. Робітники складають 53,4% штату організації, спеціалісти і керівники – по 23,3%.

Окремого спеціалізованого відділу кадрової служби у ТОВ «Парк Сервіс 7» немає. Діяльність з управління персоналом розосереджена між різними посадами.

Отже, в ТОВ «Парк Сервіс 7» є проблеми з кадрами. Їх прояви: зменшення чисельності працівників, відсутність кадрової служби, відсутність перевірки посадових інструкцій, низькі зарплати.

Добре реалізується політика управління персоналом, потреби в персоналі немає, навчання є лише внутрішнє, самоосвіта притаманна не кожному співробітнику, на несправедливу оцінку скарг не було, відсотковий склад співробітників не порушений, адаптація проходить за 4-ма етапами, корпоративну культуру підтримують на рівні, лінійні керівники стараються розвивати персонал, але мотивація працівників слабка.

Можна підсумувати, що ефективність системи управління розвитком персоналу підприємства має недоліки, які впливають на роботу підприємства, саме їх усунення приведе в майбутньому до ефективного управління підприємством. Підприємство має потребу в розвитку кадрової стратегії.

Основними формами кадрових стратегій є стратегії розвитку та стратегії функціонування. До стратегій розвитку належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення. До стратегій функціонування відносять такі стратегії, як лідерство за витратами, диференціації та фокусування.

Згідно показників 2017–2019 років, для ТОВ «Парк Сервіс 7» характерна стратегія скорочення, яку застосовують для санації підприємства. У компанії залишили лише тих, хто швидко адаптується до нових видів роботи та зможе виконувати роботу, передбачену майбутньою діяльністю підприємства. Тому зараз потрібно її змінювати на іншу, а саме: на стратегію стабілізації управління персоналом – на зменшення плинності кадрів і формування стійкого та

збалансованого колективу. Головну роль відіграє перенавчання та соціальне забезпечення. Це завдання відділу кадрів.

Для кожної категорії персоналу варто застосовувати різні методи розвитку та підвищення кваліфікації. Для керівників використовують кейс-метод та «мозковий штурм», для спеціалістів – наставництво, курси підвищення кваліфікації, майстер-класи, «мозковий штурм», buddying, сторітеллінг, а для робітників – лекції, семінари, курси підвищення кваліфікації, коучинг, майстер-класи, buddying, сторітеллінг. Є можливість виділити кошти на навчання персоналу. Існує багато безкоштовних ресурсів для цього.

Важливою є розробка сертифікації персоналу. Її цінність полягає в тому, що рівень розвитку персоналу прямо впливає на прибуток підприємства та конкурентоспроможність. Варто враховувати підсумки сертифікації, які визначають рівень відповідності працівника професійному просуванню персоналу, що сертифікується.

Таким чином, у підсумку, однією з пропозицій по вдосконаленню управління персоналом є створення посадової інструкції на запропоновану посаду «Менеджер з кадрів». Для цього ймовірні два варіанти розвитку подій. У першому варіанті працівник отримуватиме меншу заробітну плату на 273 грн, ніж у другому, та потрібно шукати робоче місце для нового співробітника. У другому варіанті співробітник отримуватиме таку ж оплату праці, як і бухгалтер (не буде великих змін, адже можна використати те саме робоче місце (стіл, стілець, комп'ютер, телефон) і перенести його у вільний кабінет, який є на підприємстві в головному офісі). Фінансові витрати на створення посадової інструкції для менеджера з персоналу і розробку положення про кадрову політику становлять нуль гривень.

На сьогоднішній день основним фактором конкурентоспроможності підприємницької структури, її життєздатності і процвітання є якість персоналу і його ставлення до праці, тобто рівень професіоналізму і творчості працівників. Саме персонал відіграє вирішальну роль у процвітанні, коли матеріальні ресурси достатні і загальнодоступні, а технологія і методи управління ними не становлять особливо складної системи. Впровадження всіх вищеперерахованих напрямів підвищення

ефективності управління персоналом (стратегій, у тому числі і кадрових стратегій) є доцільним кроком на шляху до збільшення прибутковості компанії ТОВ «Парк Сервіс 7».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Храмов В. О. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. / Храмов В. О., Бовтрук А. П. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підр. / Балабанова Л. В., Сардак О. В. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
4. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>
5. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс] / М. А. Леонтян. – Режим доступу: <http://archive.nbu.gov.ua>
6. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. / Ю. М. Комар. – Донецьк: СПД Купріянов, 2008. – 358 с.
7. Уманский А. М. Основы экономики труда и управления трудовыми ресурсами: учебн. пособ. / А. М. Уманский. – Луганск: ИПО ДонГАСА, 2000. – 243 с.
8. Мельник О. Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / О. Ю. Мельник, Л. Г. Саркісян // Вісник СНТ. – 2017. – № 9. – С. 118–120.
9. Бондарчук Л. В. Особливості системного стратегічного управління персоналом [Електронний ресурс] / Л. В. Бондарчук, А. Г. Балдинюк // Ефективна економіка. – 2017. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929>.
10. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 2. – С. 33–39. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_2_8
11. Цеплік Е. Ще раз про внутрішній PR: які проблеми? // Радник. – 2008. – № 2. – С. 28–31.

12. Внутрішньокорпоративний PR: розкіш чи необхідність? // Прес-служба. – 2009. – № 9 – С. 54–57.
13. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості / В. І. Дериховська // Науковий вісник: зб. наук. пр. – Одеса: ОНЕУ, 2013. – № 10 (189). – С. 37–50.
14. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства / С. М. Бортнік // Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту: наук. журн. – 2014. – Т. 1. – № 10. – С. 40–51.
15. Внутрішні комунікації і їх роль у системі управління російських компаній: огляд практик // Прес-служба. – 2010. – № 2. – С. 57–70.
16. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства // Мукачівський державний університет: Економіка і суспільство. – 2018. – № 16. – С. 461–467.
17. Копець Г. Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики / Г. Р. Копець, Г. В. Рачинська, К. О. Дзюбіна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2014. – № 811. – С. 168–175. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_27
18. Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіону / І. І. Дубинська // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. – 2016. – Вип. 31(2). – С. 55–62. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31\(2\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31(2)_9).
19. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
20. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення / О. Герасименко, Г. Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2015. – Вип. 7. – С. 29–37. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6

21. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход: учебно-практ. пособие / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.
22. Гриценко Л. Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства / Л. Л. Гриценко, А. В. Височина // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 3 (129). – С. 161–167.
23. Мілаш І. В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства / І. В. Мілаш, А. В. Красноусов // Бізнес-інформ. – 2014. – № 4. – С. 245–250.
24. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників / І. П. Миколайчук // Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2019. – Т. 3. – Вип. 70. – С. 182–188.
25. Демешко Ю. О. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства // URL: <http://intkonf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogacka-n-m-efektivnst-vikoristannya-trudovih-resursvdpriyemstva.html> (дата звернення 14.11.2019).
26. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / І. В. Ходикіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – Випуск № 2(4). – Частина 2. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf> (дата звернення 02.03.2020). – Назва з екрана.
27. YouControl – сервіс перевірки контрагентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34881773/
28. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
29. Цивільний кодекс України, остання редакція: 20 січня 2018, чинний. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43515>
30. Кодекс законів про працю України, остання редакція: 2 грудня 2017, чинний. [Електронний ресурс] / Офіційний вебсайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32208/>

31. Господарський кодекс України, остання редакція: 12 листопада 2019, чинний. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43615>
32. Податковий кодекс України, остання редакція: 1 січня 2019 [Електронний ресурс] / Офіційний вебсайт Верховної Ради України – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275517>
33. Закон України «Про авторське право і суміжні права» [Електронний ресурс] / Офіційний вебсайт Верховної Ради України – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/379212>
34. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 1996, № 36, чинний. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>
35. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 2001, № 12, чинний. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
36. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д. О. Горелов, С. Ф. Большенко. – Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. – 133 с.
37. Бизнес центр Колизей // Коммерческая недвижимость в Украине [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://knin.com.ua/realty-item/biznes-tsentr-kolizey-1952> – Назва з екрана.
38. Марич М. Г. Фінансова діагностика в комплексі фінансової безпеки комерційних банків України / М. Г. Марич, М. Я. Купчанко // Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки. – 2013. – Вип. 1. – С. 186–195. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2013_1_21
39. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. – 2018. – Т. 28, № 9. – С. 57–60.
40. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.

41. Смачило В. В. Оцінка ефективності управління персоналом / В. В. Смачило, С. В. Губіна // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. – 2011. – С. 139–143.
42. Мінімальна зарплата 2020 [Електронний ресурс] // Головбух. – Режим доступу: <https://www.golovbukh.ua/article/7784-mnmalna-zarplata-2020>
43. Огляд статистики зарплатні професії Бухгалтер у Києві [Електронний ресурс] / trud.com. – Режим доступу: <https://ua.trud.com/ua/kyiv/salary/12/3454.html>.
44. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха // Ефективна економіка. – 2016. – № 6. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33
45. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://staff-capital.com/2015/07/07/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy/>
46. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
47. Гончар В. О. Стратегії розвитку персоналу підприємства / В. О. Гончар // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р. – К: Вид-во «Політехніка», 2016. – С. 75. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/61927>
48. Морозов О. Ф. Стратегії розвитку персоналу як елемент ефективного функціонування підприємства / О. Ф. Морозов, В. О. Гончар // Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». – 2016. – № 1. – С. 9. URL: <http://sru.fmm.kpi.ua/article/view/72852/68366> (дата звернення: 25.11.2020).
49. Склярук Т. В. Дослідження стратегій розвитку персоналу як важливих складових ефективного функціонування підприємства / Т. В. Склярук, М. В. Врублевська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.6. – С. 280–285. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24.6_45

50. Козак К. Б. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві / К. Б. Козак, Ю. О. Рубан // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 2. – С. 24–28. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_2_7
51. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
52. Менеджер по роботі з персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.education.ua/ua/professions/hr-manager/>
53. Менеджер з персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.work.ua/career-guide/hr-manager/>
54. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 323–327. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47
55. Кадрова політика підприємства: розроблюємо положення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/DG180184>
56. Гарасим Л. С. Особливості удосконалення системи управління персоналом підприємств сфери послуг у сучасних економічних умовах / Л. С. Гарасим // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2014. – № 12. – С. 6872. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2014_12_19
57. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу // Ефективна економіка. – 2019. – № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7039> (дата звернення: 22.11.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.33
58. Біляєва Олена. Підвищення кваліфікації: оподаткування й облік // БУХГАЛТЕР 911. – 2018. – № 27 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/buh911/2018/june/issue-27/article-37556.html>
59. Гарбарчук К. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах соціальної відповідальності (на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт»): магістерська дис.: 073 Менеджмент / Гарбарчук Катерина Володимирівна. – Київ. – 2018 – 116 с.

60. Гетьман О. О. Інноваційні методи розвитку персоналу // О. О. Гетьман, А. О. Білодід // Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. – 2017. – Вип. № 17. – С. 2413–3965.
61. Мартиненко І. О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу / І. О. Мартиненко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 4. – С. 418–422 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2013-4_0-pages-418_422.pdf
62. Ткаченко А. М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення / А. М. Марченко, К. А. Ткаченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1. – С. 194–197 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32.
63. Уйтмор Дж. Коучинг високої ефективності / Дж. Уйтмор; Перекл. з англ. – М.: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу. – 2005. – 168 с.
64. Корбут О. Г. Дистанційне навчання: моделі, технології, перспективи // Науково-практична конференція «НОВІТНІ ОСВІТНІ ТЕХНОЛОГІЇ» / О. Г. Корбут. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://confesp.fl.kpi.ua/ru/node/1123>.
65. Навчання через Skype. Чого більше: переваг чи перепон? / Ганна Федосєєва. – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://confesp.fl.kpi.ua/ru/node/1123>.
<https://www.prozno.pro/learning-from-skype-whats-better/>
66. Вебінар як форма дистанційного інтерактивного навчання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/43979/>
67. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // Науковий вісник. Серія «Економічні науки». – Вип. № 7. – Ч. 2. – Херсон, 2014. – С.144–146.
68. Організація кадрової роботи: консп. лекцій. – Тернопіль: [б. в.]. – 2013. – 141 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/9164>
69. Петюх В. М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. [для самостійного вивчення дисципліни]. – К.: Київський національний економічний ун-т, 2000. – 122 с.
70. Азаров А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом: навч. посіб. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.

71. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/social/>
72. Мінімальна зарплата у 2021: розмір та наслідки підвищення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://economy.24tv.ua/minimalna-zarplata-v-ukrayini-2021-rozmir-tablitsya_n1451286
73. Навчання персоналу коштом роботодавця: облік та оподаткування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-ezhednevnyj-buxgalterskij-obzor-39-obuchenie-personala-za-schet-rabotodatelya-uchet-i-nalogooblozhenie>
74. Zolotun S. I. Peculiarities of the organization of work of the office worker during the coronavirus pandemic / S. I. Zolotun, Yu. G. Turlo // ПОЛІТ. Сучасні проблеми науки. Гуманітарні науки: тези доповідей XX Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти молодих учених: [у 2-х т.] (м. Київ, 1–3 квітня 2020 р.) / [ред. кол.: В. М. Ісаєнко та ін.]; Національний авіаційний університет. – К.: НАУ, 2020. – 280 с. – Режим доступу: <https://ino.nau.edu.ua/hh-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferenciya-molodih-uchenih-i-studentiv-polit-suchasni-problemi-nauki/>
75. Золотун С. І. Стратегія розвитку як форма кадрової стратегії / С. І. Золотун, О. В. Поліщук // Дослідження, розробка і використання моделей економічної поведінки суб'єктів господарювання: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти молодих учених, 4 грудня 2020 року, м. Дніпро. – Дніпро: НМетАУ, 2020. – С. 61–62.

ДОДАТКИ

Додаток А

PECULIARITIES OF THE ORGANIZATION OF WORK OF THE OFFICE WORKER DURING THE CORONAVIRUS PANDEMIC

Zolotun S. I.

National Aviation University, Kyiv

Scientific adviser – Turlo Yu. G. Candidate of Economic Sciences, Assoc.

Coronavirus is an acute viral disease characterized by overwhelming damage to the respiratory system and gastrointestinal tract; is a zoonotic infection by origin. The causes of the coronavirus are mutations that result in a new type of virus. The source of coronavirus infection is usually a sick person. In this case, the period of contagiousness is indefinitely long. The virus is transmitted by airborne droplets, airborne dust, faecal-oral route. Transfer factors include the selection of nasopharynx, vomiting, feces of birds, animals, the sick person [1].

The vast majority of able-bodied people in our region are office workers. And their number in comparison with representatives of other branch professions is growing every year. Workplaces of office workers equipped with personal computers (hereinafter referred to as «workplaces») must meet the requirements of the «Rules of Occupational Safety during Operation of Electronic Computing Machines» and «State Sanitary Rules and Rules of Operation of Visual Display Terminals of Electronic Computers». These rules apply to all businesses, regardless of ownership, who carry out work related to personal computers, including those who have workplaces equipped with personal computers and peripherals. These regulations establish sanitary and hygienic requirements for the premises where the workplace is located, proper to the workplace, lighting, vibration and noise levels, microclimate indoors, etc. [2].

During the pandemic, additional cleaning of all premises should be made, antiseptic fluid should be provided in the waiting rooms, in the kitchens, in the conference rooms, as well as medical masks or respirators, sanitizers and gloves for each worker.

When organizing work involving the use of personal computers to provide for occupational health, prevention of occupational disease, and ability to work, provision should be made for interchangeably regulated rest breaks. A stationary computer is much more comfortable than a laptop because it can be positioned far from the eyes and at the right height; the top line of text on the monitor should be at eye level. The minimum recommended screen-to-face distance is 40 centimeters, and the ideal option is half a meter. Specialists advise to use a wireless computer mouse, adapted to the shape of the palm. If it is a laptop, it is advisable to attach a separate keyboard to it to avoid unnecessary tension in the hands. The device itself is raised to eye level, then the neck will not strain. Keep the desktop clean. Once a day, treat the keyboard, mouse, or touchpad with antiseptic, and wash your hands for at least 20 seconds before going to work. Hours of work on the computer greatly affect the back and shoulders, to avoid this, the chair should be the right height, have a back and generally be comfortable [3].

During working hours, all employees of the company should stay in touch by phone, e-mail, Skype, Viber. Make an online platform or cloud document repository. You should use courier services to send paper documents. If possible avoid public transport, use taxis or your own car. It is advisable for fellow car owners to cooperate with those who do not have motor vehicles to come to work and get home. Those who reside in the city and cannot reach the office otherwise are transferred to teleworking.

Be sure to minimize visits abroad, especially to countries with high rates of coronavirus incidence. If this visit cannot be rescheduled, then such a worker must be isolated for 14 days upon his / her return. Another strict rule: if you find yourself or your loved ones in a cold or flu, in no case should you go to work and see a doctor right away. Self-isolation should continue until the employee is fully recovered or (in the case of one of the employees' relatives) diagnosed and confirmed that this is not COVID-2019 [4].

Microclimate in office is of great importance. You can distribute antistress balls to everyone, lay out coloring books and pencils in the rest rooms, all of which will help to reduce the panic of workers. Intra-alternate modes of work and rest should provide for additional short breaks in periods preceding the appearance of objective and subjective signs of fatigue and impairment of working capacity. For reduction of nervous-emotional tension, fatigue of the visual analyzer, improvement of cerebral circulation, overcoming of adverse effects of hypodynamia, prevention of fatigue it is expedient to use some breaks to perform a set of exercises [5].

References:

1. Коронавірус: симптоми та профілактика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://medikom.ua/koronavirus-simptomiy-i-profilaktika/>
2. Решміділова С. Л., Мул Н. А., Зелена М. І. Організація праці на підприємстві: основні завдання та напрями удосконалення. — Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/1293/1/Стаття%206.doc>
3. Правила роботи вдома під час коронавірусного карантину: як це пережити [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tsn.ua/ukrayina/pravila-roboti-vdoma-pid-chas-koronavirusnogo-karantinu-yak-ce-perezhati-1510713.html>
4. Переходити на дистанційну роботу чи працювати в офісі? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/golovna/perehoditi-na-distanciynu-robotu-chi-pracyuvati-v-ofisi.html>
5. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник / С. У. Олійник; Нар. укр. акад. – Х.: Вид-во НУА, 2013. – 376 с.

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЯК ФОРМА КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ

Золотун С.І.

*спеціальність 073 – Менеджмент, ОПП «Адміністративний менеджмент», 2 курс
науковий керівник: канд. екон. наук, проф., завідувач кафедри ТУ Поліщук О.В.*

Національний авіаційний університет

м. Київ, Україна

Основними формами кадрових стратегій є стратегії розвитку та стратегії функціонування. До стратегій розвитку належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Зазвичай вони забезпечують збереження чи розширення конкурентних переваг підприємства і відповідно формують властивості кадрових стратегій [1].

Стратегія росту притаманна для молодих організацій, що орієнтуються на застосування досягнень науково-технічного прогресу. Оскільки бізнес починають з нуля, то виникає потреба в залученні кадрів, які мають високу кваліфікацію, підприємницькі та творчі задатки, ефективні ідеї для займання позиції лідера ринку [2]. Аби втримати ключових співробітників, підприємство має приділяти значну увагу умовам праці, позитивному морально-психологічному клімату, фінансовій складовій (заробітна плата, премія, відсотки, бонуси, соціальний пакет), нематеріальній складовій мотивації (додаткові вихідні, забезпечення житлом, направлення на відпочинок), формуванню дружнього колективу, постійному розвитку та можливості кар'єрного росту [3].

Стратегія помірною зростання притаманна підприємствам, що перебувають значний час на ринку, мають на ньому вигідні позиції та функціонують у традиційних сферах. Вона включає в себе соціальний захист працівників і передбачає відносно низьку мобільність співробітників [2]. Для цієї стратегії є характерним стабілізація персоналу, залучення і закріплення кадрів. Вона передбачає перенавчання персоналу, внутрішнє переміщення кадрів, а також соціальні гарантії [3].

Якщо підприємство обрало напрямок стабілізації, то стратегія спрямована на збереження конкурентної переваги організації, зменшення плинності кадрів і формування стійкого та збалансованого колективу. Головну роль відіграє рух персоналу всередині підприємства, перенавчання та соціальне забезпечення [1].

Для деяких підприємств характерна стратегія скорочення. Її застосовують тоді, коли потрібно провести санацію, скоротити або ж взагалі ліквідувати ті відділи, що не приносять прибутку [1]. Дана стратегія необхідна в періоди перебудови діяльності підприємства, щоб позбутися від усього застарілого та здійснити "санацію" [3]. Наслідки для персоналу є досить негативними через масове звільнення працівників, особливо пенсійного віку. На підприємстві залишають лише тих, хто швидко адаптується до нових видів та напрямків роботи, може підвищити рівень кадрового потенціалу завдяки перенавчання та перекваліфікації та зможе виконувати роботу, передбаченою майбутньою діяльністю організації [1, 3].

Перелік посилань:

1. Морозов О. Ф. Стратегії розвитку персоналу як елемент ефективного функціонування підприємства / О. Ф. Морозов, В. О. Гончар // Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством". – 2016. – №1. – с. 9. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/72852/68366> (дата звернення: 25.11.2020).
2. Гончар В. О. Стратегії розвитку персоналу підприємства / В. О. Гончар // Сучасні підходи до управління підприємством: Збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 28 квітня 2016 р. – К: Вид-во «Політехніка», 2016. – С.75. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/61927>
3. Склярук Т. В. Дослідження стратегій розвитку персоналу як важливих складових ефективного функціонування підприємства / Т. В. Склярук, М. В. Врублевська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.6. – С. 280-285. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlut_2014_24.6_45

Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом

Назва методу	Зміст методу	Критерій підходу до ефективності УП	Результати, отримані у процесі проведення оцінювання ефективності УП за допомогою методу	Переваги методу	Недоліки методу
Анкетування і тестування	Складають анкети та тести з переліком важливих питань за проблемою, що виникла	Збір великого обсягу інформації про функціонування підсистеми УП у стислі терміни	Отримання та вивчення різних сторін проблем, що виникла, на основі відповідей респондентів	1) оперативність проведення даних 2) достовірність отримання даних 3) формалізованість проведення 4) низька трудомісткість	Складність підготовки питань для тестів та анкет
Інтерв'ю	Усна бесіда, опитування працівників з метою отримання інформації про думки й оцінки респондентів тих або тих сторін діяльності організації та функціонування підсистеми УП. Зазвичай використовують стандартний набір питань	Отримання інформації та думок в оцінках діяльності підсистеми УП в організації	Різностороння інформація з проблемних питань. Додаткова інформація	1) інформація з перших вуст 2) неформальне дослідження психологічного клімату в колективі 3) точність дослідження достатньо висока	1) суб'єктивність думок та оцінок респондентів 2) великі затрати часу 3) недостатність інформації
Вивчення документів	Базується на зібранні фактичних та фактологічних матеріалів про досліджуваний об'єкт або про його стан; передбачає проведення аналізу з використанням спеціально розроблених методик	Дає змогу дослідити процес функціонування та розвитку підсистеми УП за окремими позиціями та загалом	Отримання документально підтверджених фактів про те, що відбувається. Може бути основним матеріалом при проведенні аналізу ситуації та при оцінюванні ефективності УП	Достовірність та надійність даних	Велика трудомісткість

Експертно-аналітичний	<p>Базується на залученні висококваліфікованих працівників з управління персоналом, передбачає ранжирування експертами значущості обраних показників в еталонній моделі та створення бальної шкали для кожного показника. Інтегральна оцінка еталону знаходиться як сума зважених максимальних значень показників, оцінених за шкалою. Реально досягнуті результати оцінюються за бальною шкалою, множаться на відповідні вагомості коефіцієнти, сумуються та порівнюються з інтегральною оцінкою експертів</p>	<p>Дає змогу виявити основні напрями формування підсистеми УП, здійснити оцінювання результатів аналізу та виявити причини виникнення недоліків; є основою кваліметричного підходу до оцінювання функціонування підсистеми УП</p>	<p>Проранжирувана система показників ефективності УП. Перелік виявлених проблем та недоліків. Висновки та звіт експертів. Виявлені основні напрями розвитку й удосконалення підсистеми УП</p>	<p>1) достатньо короткі терміни проведення 2) оптимальний характер ритму роботи з оцінювання 3) значна дієвість у випадку використання встановленої шкали оцінок та інших форм систематизації</p>	<p>1) в експертів немає єдиних критеріїв оцінювання, що зумовлює недостатню точність та об'єктивність 2) складність пошуку найбільш кваліфікованих експертів</p>
Динамічний	<p>Передбачає розташування даних у вигляді динамічного ряду та виключення з нього випадкових відхилень з метою відображення стійких тенденцій</p>	<p>Використовують при дослідженні кількісних показників, які характеризують підсистему УП</p>	<p>Математична систематизація даних</p>	<p>Систематизація відповідно до математичних законів</p>	<p>Обмеженість застосування результатів аналізу</p>
Порівняння	<p>Досліджуваний об'єкт порівнюється з плановим рівнем, з передовим об'єктом, з нормативними показниками за минулий рік</p>	<p>Відхилення факту від плану, різниця в показниках різних періодів</p>	<p>Тенденція змін</p>	<p>Динаміка розвитку</p>	<p>Порівняння дає позитивний результат за умови однорідності об'єктів</p>

Аналітично-розрахунковий	Збирають і систематизують фактичні дані, складають звіти за результатами аналізу та прогнозують подальший розвиток підсистеми УП	Творче поєднання сукупності методів, виходячи з конкретних умов управлінського завдання	Звіт-аналіз з виявленими тенденціями динаміки та рекомендаціями щодо подальшого розвитку подій	Систематизованість розрахунків та звітів	1) велика трудомісткість 2) ефективний лише за умови достовірних вихідних даних
Статистичний	Базується на системному підході до вивчення досліджуваних явищ та процесів з використанням методів групування та класифікації; розрахунку абсолютних, відносних та середніх показників; кореляційно-регресійного аналізу	Контроль за виконанням, аналіз, отриманих результатів	Статистичний звіт-аналіз за фактичними показниками з урахуванням динаміки та розроблення	Достовірність розрахунків статистичних показників УП	Велика трудомісткість
Групових оцінок	Вивчення оцінок, думок, суджень учасників експертної групи	Систематизують отримані експертні оцінки ефективності підсистеми УП у комплексну	Перелік проблем та заходів щодо їх вирішення	Дозволяє поєднувати ідеї та пропозиції кожного учасника робочої групи та виносять колективне рішення	1) суб'єктивність думок та оцінок 2) висока трудомісткість проведення та обмеженість застосування
Структуризація проблем	Проводиться кількісне та якісне обґрунтування проблем у діяльності підприємства загалом, його окремих підсистем та здійснення системного аналізу організації управління з точки зору відповідності системі цілей	Дерево проблем використовують для візуалізації взаємозв'язку загальних та часткових показників	Система проблем може бути представлена графічно у вигляді дерева проблем і в списковому варіанті з наведенням переліку	1) раціонально організоване УП 2) встановлює відповідальність підрозділів за кінцеві результати роботи 3) встановлює дублювання в роботі	Велика трудомісткість

Системний аналіз	Методичний засіб системного підходу до завдань побудови систем управління організацією	Орієнтує на розкриття об'єкта дослідження загалом та його складових, на виявлення різноманітних типів зв'язків об'єкта та зведення їх в єдину цілісну картину	Орієнтований на аналіз кожного явища з урахуванням різноманітності його сторін та на дослідження господарської діяльності організації; передбачає взаємопов'язане дослідження комплексу проблем	Велика достовірність розрахунків статистичних показників ефективності УП	Велика трудомісткість
------------------	--	---	---	--	-----------------------

Серія АГ № 175685

ЄДИНИЙ ДЕРЖАВНИЙ РЕЄСТР ЮРИДИЧНИХ ОСІБ ТА ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ

**ДЕРЖАВНА РЕЄСТРАЦІЙНА
СЛУЖБА УКРАЇНИ**

ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб
та фізичних осіб-підприємців

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ПАРК СЕРВІС-7"**

Ідентифікаційний код юридичної особи:
34881773

Місцезнаходження юридичної особи:
01011, М.КИЇВ, ВУЛИЦЯ РИБАЛЬСЬКА, БУДИНОК 22

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців про проведення державної реєстрації:
29.01.2007, 1 070 102 0000 025658

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи-підприємця:

ПАСКУТА ІВАН ОЛЕКСАНДРОВИЧ - керівник

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи-підприємця:

відомості відсутні

Дата та номер запису про взяття на облік, назва та ідентифікаційні коди органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України, в яких юридична особа перебуває на обліку:

30.01.2007, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ,
21680000

30.01.2007, 43710, ДПІ У ПЕЧЕРСЬКОМУ Р-НІ ГУ МІНДОХОДІВ У
М.КИЄВІ, 38748591 (дані про взяття на облік як платника
податків)

01.02.2007, 10-048068, ДПІ У ПЕЧЕРСЬКОМУ Р-НІ ГУ МІНДОХОДІВ У
М.КИЄВІ, 38748591 (дані про взяття на облік як платника єдиного
внеску)

Не підлягає постановці на облік в ПЕНСІЙНОМУ ФОНДІ УКРАЇНИ у
зв'язку з прийняттям Закону України від 04.07.2013 № 406-VII
"Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у
зв'язку з проведенням адміністративної реформи"

Дані про основний вид економічної діяльності:

96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н. в. і. у.

Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску:

відомості відсутні

Клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності:

відомості відсутні

Дата та час видачі виписки:

15.10.2013 16:08:53

Державний реєстратор



КАРТАШОВА М.П.

«Затверджую:»

Штат в кількості:

30 осіб

з місячним фондом оплати праці

173682,00 грн.

ТОВ "ПАРК СЕРВІС-7"

Директор ТОВ «Парк Сервіс-7»
І. О. Лякута

«02» січня 2020р.



ШТАТНИЙ РОЗПИС
 працівників та службовців, робітників,
 обслуговуючого персоналу ТОВ «Парк Сервіс-7»
 станом на 01.01.2020р.

№ п/п	Найменування посад	К-сть осіб	Посадовий оклад	Місячний фонд	Примітки
	АУП Керівництво				
1	Директор	1	10000,00	10000,00	
2	Заступник директора з економічних питань	1	9000,00	9000,00	
3	Заступник директора з експлуатаційних питань	1	9000,00	9000,00	
	Всього:	3		28000,00	
	Бухгалтерія				
1	Головний бухгалтер	1	9000,00	9000,00	
2	Бухгалтер-касир	1	7000,00	7000,00	
3	Бухгалтер по податковому обліку	1	6625,00	6625,00	
4	Бухгалтер	1	5000,00	5000,00	
	Всього:	4		27625,00	
	Юридична служба				
1	Юрист	1	5221,00	5221,00	
	Всього:	1		5221,00	
	Відділ головного енергетика				
1	Головний енергетик	1	7200,00	7200,00	
2	Електрик	1	7000,00	7000,00	
3	Електрик	1	4727,00	4727,00	
4	Слюсар-сантехнік	1	7000,00	7000,00	

Всього:	4		25927,00	
Відділ експлуатації з питань обслуговування нежитлових приміщень				
1	Начальник відділу	1	6550,00	6550,00
2	Гол. спец. з питань обсл. неж. прим	1	4727,00	4727,00
3	Прибиральниця(1,5,7 пов	3	4727,00	14181,00
4	Прибиральниця(6,8 поверхи надбудови)	2	4727,00	9454,00
5	Прибиральниця	1	4727,00	4727,00
6	Двірник	1	4727,00	4727,00
7	Старший контролер охорони	1	4727,00	4727,00
Всього:	10		49093,00	
дільниця - Л. Руденко, 6А				
1	Контролер охорони (гаражі)	4	4727,00	18908,00
2	Прибиральниця	1	4727,00	4727,00
3	Двірник	1	4727,00	4727,00
Всього:	6		28362,00	
дільниця - Лютеранська, 10А				
1	Контролер охорони	1	4727,00	4727,00
Всього:	1		4727,00	
дільниця - Милославська, 31в				
1	Начальник дільниці	1	4727,00	4727,00
Всього:	1		4727,00	
Разом:	30		173682,00	

ТОВ «Парк Сервіс-7»



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Директор ТОВ «Парк Сервіс-7»

І.О. Ласкута

«05» січня 2015 року

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ ГОЛОВНОГО ЕНЕРГЕТИКА ТОВ «Парк Сервіс-7»

- 0.1. Документ набирає в чинності з моменту затвердження.
- 0.2. Розробник документу: заст. Директора ТОВ «Парк Сервіс-7» Боруцька В.В.
- 0.3. Документ узгоджений: юрист ТОВ «Парк Сервіс-7» Кулик П.О.
- 0.4. Періодична перевірка даного документу здійснюється з інтервалом, що не перевищує 3 роки.

1. Загальні положення

- 1.1. Посада "Головний енергетик" відноситься до категорії "Керівники".
- 1.2. Кваліфікаційні вимоги - повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Стаж роботи за професіями керівників нижчого рівня відповідного професійного спрямування: для магістра - не менше 2 років, спеціаліста - не менше 3 років.
- 1.3. Знає та застосовує у діяльності:
 - постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні та інші керівні матеріали з організації енергетичного обслуговування підприємства, профіль, спеціалізацію та особливості структури підприємства, перспективи його розвитку, основи технології виробництва продукції підприємства;
 - організацію енергетичного забезпечення виробництва в галузі та на підприємстві;
 - систему планово-запобіжного ремонту та раціональної експлуатації устаткування;
 - виробничі потужності, технічні характеристики, конструктивні особливості та режими роботи енергетичного устаткування, енергоспоживаючих установок, правила їх експлуатації;
 - порядок і методи планування роботи устаткування та проведення ремонтних робіт;
 - положення, інструкції та інші керівні матеріали з розроблення та оформлення технічної документації;
 - правила приймання і здавання устаткування після монтажування і ремонту;

- екологічне законодавство;
- вимоги раціональної організації праці під час експлуатації, ремонтування і модернізації енергетичного устаткування;
- порядок розроблення норм витрат паливно-енергетичних ресурсів;
- порядок укладення договорів щодо забезпечення підприємства електроенергією, паром, водою та іншими видами енергії;
- передовий вітчизняний та світовий досвід у галузі енергетичного забезпечення виробництва;
- основи економіки та менеджменту, організацію виробництва, праці та управління;
- основи трудового законодавства.

1.4. Головний енергетик призначається на посаду та звільняється з посади наказом по організації (підприємству/організації).

1.5. Головний енергетик підпорядковується безпосередньо директору, заступнику директора та головному інженеру товариства.

1.6. Головний енергетик в своїй роботі керується діючим законодавством, даною інструкцією, постановами, розпорядженнями, наказами, нормативними та іншими керівними матеріалами з організації енергетичного обслуговування, ремонту та модернізації енергетичного обладнання, розпорядженнями директора та вищестоящих органів.

1.7. Головний енергетик під час відсутності, заміщається особою, призначеною в установленому порядку, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.

2. Характеристика робіт, завдання та посадові обов'язки

2.1. Керує науково-технічною та технологічною підготовкою енергозабезпечення підприємства.

2.2. Організовує технічно правильну експлуатацію і своєчасний ремонт енергетичного та природоохоронного устаткування та енергосистем, безперервне забезпечення виробництва електроенергії, паром, газом, водою та іншими видами енергії, контроль за раціональними витратами енергетичних ресурсів на підприємстві, послідовне додержання режиму енергозбереження та економії.

2.3. Керує плануванням та організацією роботи енергетичних цехів та господарств, розробленням графіків ремонту енергетичного устаткування та енергомереж, планів виробництва та споживання підприємством електроенергії, технологічного палива, пари, газу, води, стисненого повітря, норм витрат і режимів споживання всіх видів енергії.

2.4. Забезпечує складання заявок та необхідних розрахунків до них на придбання енергетичного устаткування, матеріалів, запасних частин, на відпускання підприємству електричної та теплової енергії і приєднання додаткової потужності до енергозабезпечуючих підприємств, розроблення заходів щодо зниження норм витрат енергоресурсів, упровадження нової техніки, яка забезпечує надійну, економну та безпечну роботу енергоустановок, а також підвищення продуктивності праці.

2.5. Бере участь у розробленні планів перспективного розвитку енергогосподарства, підвищення ефективності виробництва, у підготовці пропозицій щодо реконструкції, технічного переоснащення підприємства, упровадження засобів комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів, у розгляді проектів реконструкції та модернізації систем енергозабезпечення підприємства і його підрозділів, у підготовці технічних завдань на проектування нових і реконструкцію діючих енергооб'єктів.

2.6. Готує висновки на розроблені проекти, бере участь у випробуваннях та прийманні енергоустановок і мереж у промислову експлуатацію.

2.7. Забезпечує проведення робіт щодо захисту підземних споруд і комунікацій, організовує перевірку засобів зв'язку, сигналізації, обліку, контролю, захисту та автоматики, а також своєчасне пред'явлення інспекції державного нагляду котлів і посудин, які працюють під тиском.

2.8. Організовує розроблення заходів щодо підвищення ефективності використання паливно-енергетичних ресурсів, надійної та економічної роботи енергоустановок, запобігання аваріям, створення безпечних і сприятливих умов праці під час їх експлуатації.

2.9. Здійснює контроль за додержанням правил з охорони праці, інструкцій з експлуатації енергоустановок і використання енергоустаткування та мереж.

2.10. Укладає договори зі сторонніми організаціями щодо забезпечення підприємства електроенергією, паром, водою на інших видах енергії, контролює їх виконання.

2.11. Організовує збереження, облік наявності та використання енергоустаткування, що знаходиться на підприємстві, а також облік і аналіз витрат електроенергії та палива, техніко-економічних показників роботи енергогосподарства, аварій та їх причин.

2.12. Проводить роботу з обміну досвідом у галузі експлуатації енергетичного устаткування, економії та раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів, сприяє досягненню високих показників експлуатації енергоустановок.

2.13. Забезпечує вдосконалення організації праці на дільницях енергогосподарства, проведення атестації та раціоналізації робочих місць, упровадження нових прогресивних методів ремонту й експлуатації енергоустаткування.

2.14. Готує висновки на раціоналізаторські пропозиції та винаходи, що стосуються вдосконалення енергоустаткування та енергозабезпечення, організовує впровадження прийнятих пропозицій.

2.15. Керує працівниками відділу і підрозділами підприємства, які здійснюють енергетичне обслуговування виробництва, організовує роботу з підвищення кваліфікації працівників.

2.16. Знає, розуміє і застосовує діючі нормативні документи, що стосуються його діяльності.

2.17. Знає і виконує вимоги нормативних актів про охорону праці та навколишнього середовища, дотримується норм, методів і прийомів безпечного виконання робіт.

3. Права

- 3.1. Головний енергетик має право вживати дії для запобігання та усунення випадків будь-яких порушень або невідповідностей.
- 3.2. Головний енергетик має право отримувати всі передбачені законодавством соціальні гарантії.
- 3.3. Головний енергетик має право вимагати сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків і здійсненні прав.
- 3.4. Головний енергетик має право вимагати створення організаційно-технічних умов, необхідних для виконання посадових обов'язків та надання необхідного обладнання та інвентарю.
- 3.5. Головний енергетик має право знайомитися з проектами документів, що стосуються його діяльності.
- 3.6. Головний енергетик має право запитувати і отримувати документи, матеріали та інформацію, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків і розпоряджень керівництва.
- 3.7. Головний енергетик має право підвищувати свою професійну кваліфікацію.
- 3.8. Головний енергетик має право повідомляти про виявлені в процесі своєї діяльності порушення і невідповідності і вносити пропозиції щодо їх усунення.
- 3.9. Головний енергетик має право ознайомлюватися з документами, що визначають права та обов'язки за займаною посадою, критерії оцінки якості виконання посадових обов'язків.

4. Відповідальність

- 4.1. Головний енергетик несе відповідальність за невиконання або несвочасне виконання покладених цією посадовою інструкцією обов'язків та (або) невикористання наданих прав.
- 4.2. Головний енергетик несе відповідальність за недотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.
- 4.3. Головний енергетик несе відповідальність за розголошення інформації про організацію (підприємство/установу), що відноситься до комерційної таємниці.

4.4. Головний енергетик несе відповідальність за невиконання або неналежне виконання вимог внутрішніх нормативних документів організації (підприємства/установи) та законних розпоряджень керівництва.

4.5. Головний енергетик несе відповідальність за правопорушення, скоєні в процесі своєї діяльності, в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.

4.6. Головний енергетик несе відповідальність за завдання матеріального збитку організації (підприємству/установі) в межах, встановлених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.

4.7. Головний енергетик несе відповідальність за неправомірне використання наданих службових повноважень, а також використання їх в особистих цілях.

Розроблено:
Зав. енергетикою
ТОВ "Нава електрик"

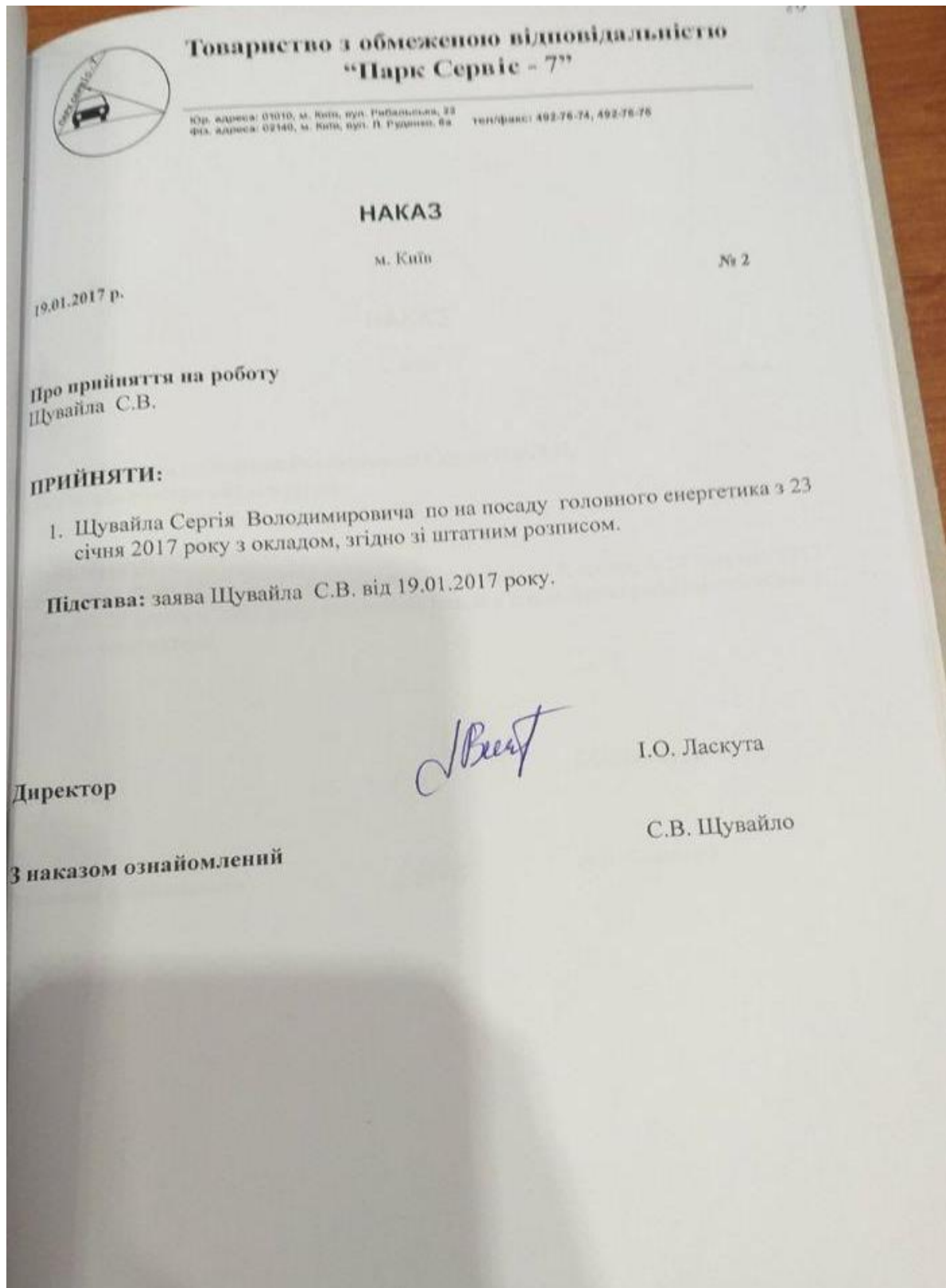
В.В. Корунта

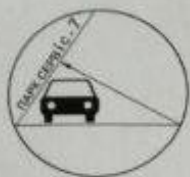
З інструкцією ознайомлений: _____ «__» _____ 2015 р.

(підпис)

(Прізвище, ініціали)

Узгоджено:
Сергій *[підпис]* Керівник Т.О.
05.01.2015р.





**Товариство з обмеженою відповідальністю
“Парк Сервіс - 7”**

Юр. адреса: 01010, м. Київ, вул. Рабальська, 22
Фіз. адреса: 02140, м. Київ, вул. П. Руденко, 6а тел/факс: 492-76-74, 492-76-75

НАКАЗ

м. Київ

19.05.2017 р.

№ 12

Про звільнення Тополь О.М.

ЗВІЛЬНИТИ:

Тополь Олену Михайлівну, касира-бухгалтера, з 23 травня 2017 року по ст. 38 КЗпП України, за власним бажанням.

Бухгалтерії: провести остаточний розрахунок з Тополь О.М.

Підстава: заява Тополь О.М. від 19.05.2017 р.

Директор

І.О. Ласкута

З наказом ознайомена

О.М.Тополь

ПОЛОЖЕННЯ ПРО КАДРОВУ ПОЛІТИКУ ТОВ «ПАРК СЕРВІС 7»**ЗМІСТ**

РОЗДІЛ 1	ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ
РОЗДІЛ 2	ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ
РОЗДІЛ 3	ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ТА СТАБІЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО СКЛАДУ ПІДПРИЄМСТВА Й ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЇХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ПОТЕНЦІАЛУ
РОЗДІЛ 4	ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ Й РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
РОЗДІЛ 5	ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ
РОЗДІЛ 6	ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ Й ПІДТРИМКИ ТРАДИЦІЇ КОМПАНІЇ
РОЗДІЛ 7	ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Кадрова політика ТОВ «Парк Сервіс 7» (далі – Компанія) представляє основні напрями та підходи управління персоналом для реалізації місії Компанії та декларованих керівництвом стратегічних цілей. Успіх реалізації кадрової політики переважно залежить від визнання на всіх рівнях управління Компанії високої економічної значимості кожного співробітника як важливої складової її стратегічного й тактичного потенціалу.

2. Основною метою Кадрової політики Компанії є підвищення ефективності управління персоналом шляхом створення ефективної системи управління співробітниками Компанії, спрямованої на отримання максимального прибутку й забезпечення конкурентоспроможності, що

ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях та сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця.

3. Головною вимогою Кадрової політики Компанії є якість, під якою варто розуміти:

- 3.1. якість персоналу, задіяного в Компанії;
- 3.2. якість продукції та робіт, послуг;
- 3.3. якість й ефективність бізнес-процесів.

4. Компанія усвідомлює, що досягнення цілей та завдань, які є баченням у галузі управління персоналом, вимагатиме вкладення значних коштів як у людські ресурси, так і в подальший розвиток служб управління персоналом, що відповідають за реалізацію прийнятої політики, підвищення їх ролі й статусу, а також удосконалення їх інформаційно-технічного забезпечення.

5. Основними складовими Кадрової політики є п'ять взаємопов'язаних питань, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей Компанії та втілюється бачення в галузі управління персоналом. Зокрема це:

- 5.1. підвищення результативності роботи на всіх рівнях;
- 5.2. оптимізація та стабілізація кадрового складу Компанії й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу;
- 5.3. створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу;
- 5.4. формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників;
- 5.5. формування та зміцнення корпоративної культури Компанії.

6. Визначення термінів:

- 6.1. *«Внутрішні» кандидати* – працівники різних підрозділів Компанії як кандидати на заміщення вакансій.
- 6.2. *Тарифний розряд* – група близьких за значимістю посад, яким присвоєно один і той же діапазон заробітних плат.
- 6.3. *Професійні компетенції* – необхідні для даної посади знання, навички, уміння та поведінкові характеристики.
- 6.4. *Корпоративна культура* – поєднання норм, цінностей та переконань, які визначають спосіб вирішення Компанією проблем внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації, направляють і стимулюють щоденну поведінку людей.
- 6.5. *Корпоративні цінності* – компоненти корпоративної культури, що наділяються особливими значеннями у свідомості працівників Компанії та внаслідок цього регулюють їх суспільну поведінку.
- 6.6. *Корпоративний бренд* – основа іміджу Компанії, яка визначає стійке уявлення клієнтів, партнерів і громадськості про престиж Компанії як її товару й послуг, репутації керівників.
- 6.7. *Лідерський потенціал* – працівники Компанії, які в перспективі можуть обійняти в ній ключові посади.
- 6.8. *Лідерство* – специфічний вид відносин управління, в основі яких лежить визнання особливого статусу лідерів, їх особистих якостей, кваліфікації або посади.
- 6.9. *Лояльність персоналу* – рівень мотивації співробітника, при якому він проявляє відданість Компанії, зацікавленість у її успіху та готовність якісно й ефективно виконувати свої посадові обов'язки.

- 6.10. *Місія* – сенс існування, призначення організації, яке вирізняє її серед інших подібних Компаній.
- 6.11. *Молоді фахівці* – випускники вищих і середніх спеціальних навчальних закладів, стаж роботи яких по завершенню освіти не перевищує трьох років.
- 6.12. *Мотивація* – механізм впливу на зростання результативності й ефективності праці, процес стимулювання працівника чи групи працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей Компанії.
- 6.13. *Оцінка персоналу* – спеціалізовані заходи, спрямовані на визначення ефективності діяльності працівників під час реалізації завдань організації, що дозволяють отримати інформацію для прийняття подальших управлінських рішень.
- 6.14. *Планування кар'єри* – визначення цілей професійного розвитку працівника та шляхів, що ведуть до їх досягнення.
- 6.15. *Кадрова політика* – система принципів, норм, концептуальних підходів до управління персоналом Компанії, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації бізнес-стратегії, а також на створення умов щодо розкриття людського потенціалу для досягнення цілей Компанії.
- 6.16. *Процеси управління персоналом* – наскрізна інтегрована система управління персоналом, що включає всі етапи взаємодії працівників і Компанії, починаючи із залучення й оформлення в Компанію до виходу працівника на пенсію та подальшої підтримки.
- 6.17. *Ротація* – переміщення працівників на іншу посаду більш високого рівня в іншому регіоні («вертикальна» міжрегіональна ротація) або на іншу посаду того ж рівня в іншому підрозділі («горизонтальна» ротація) з метою надання їм можливості набуття нових навичок і розширення кругозору, що необхідно для ефективнішого виконання функціональних обов'язків.

РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ

1. Принципово важливим для забезпечення успішного розвитку Компанії, досягнення бачення та стратегічних цілей Компанії є створення системи, що дозволяє активно й ефективно управляти результативністю роботи на всіх рівнях: від окремого працівника до Компанії загалом.
2. З метою створення такої системи Компанія розвиватиме систему управління результативністю за цілями.
Для цього Компанія:
 - 2.1. формулюватиме й регулярно доводитиме до відома всіх працівників бачення, стратегічні напрями розвитку, основні цілі й завдання Компанії з тим, аби кожен працівник розумів, куди рухається Компанія у своєму розвитку та які її вимоги до працівників й очікування від них;
 - 2.2. визначатиме збалансований набір показників, котрі впливають із загальнокорпоративних цілей і завдань, що відображають як результативність роботи Компанії;
 - 2.3. вибудовуватиме ефективну систему збору й обробки інформації з метою об'єктивного визначення ступеня досягнення поставлених цілей та завдань;
 - 2.4. продовжуватиме розвиток системи оцінки працівників із тим, аби зробити її об'єктивнішою й інформативнішою;
 - 2.5. вибудовуватиме чітку та прозору систему використання результатів оцінки, визначення їх впливу на підвищення оплати праці, просування службовими сходами, рішення про ротацію та переміщення, визначення потреб у навчанні й розвитку;
 - 2.6. здійснюватиме регулярне інформування персоналу про пріоритетні завдання, цілі та способи їх досягнення;

2.7. відслідковуватиме зовнішні та внутрішні зміни, своєчасно вноситиме необхідні корективи у систему управління результативністю, систему показників і поставлені цілі.

3. Для забезпечення стабільно високих рівнів результативності Компанія також продовжуватиме розвивати власну корпоративну культуру таким чином, щоб якість й ефективність роботи на кожному робочому місці стали головною цінністю та предметом гордості кожного працівника Компанії.

4. Для Компанії важливо не лише досягнення результатів, а й те, яким чином вони були досягнуті. Під час оцінювання працівників поряд із відстеженням досягнутих результатів у межах управління за цілями враховуватиметься демонстрація працівниками своєї прихильності корпоративним цінностям.

5. Компанія приділяє особливу увагу дотриманню прийнятих принципів, а також питанням сприйняття працівниками досягнення результатів як корпоративної цінності. Такий підхід забезпечить Компанії ефективніше управління в нестандартних ситуаціях, в умовах відсутності чітких правил і процедур.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ ТА СТАБІЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО СКЛАДУ ПІДПРИЄМСТВА Й ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЇХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА ПОТЕНЦІАЛУ

1. Бачення Компанії щодо планування людських ресурсів таке:

1.1. визначити відповідність кваліфікаційним вимогам до конкретних посад і робочих місць із метою збільшення ефективності комплексу систем підбору;

1.2. здійснити пошук і добір персоналу на вакантні посади згідно з вимогами до рівня кваліфікації та професійної компетенції кандидатів, до їх особистісних, професійно важливих психологічних і соціальних якостей. Пошук і добір менеджерів здійснюється переважно з внутрішніх джерел. Добір фахівців і робітників проводиться як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел;

1.3. під час добору працівників використовується принцип ротації кадрів. Ротація фахівців здійснюється до досягнення ними віку 60 років;

1.4. добір на вакантні посади проводиться на конкурсній основі. Умови конкурсу встановлюються окремо для кожної категорії працівників за погодженням із керівником. Конкурс проводиться, ґрунтуючись на відкритості умов його проведення й об'єктивності добору та результатів;

1.5. під час наймання працівників дотримуються вимог КЗпП України, встановлюється випробувальний термін, протягом якого перевіряються професійні знання та навички;

1.6. усі новоприйняті працівники проходять процедуру введення в посаду;

1.7. професійна адаптація новоприйнятих працівників здійснюється на місцях відповідно до індивідуальних планів із застосуванням наставництва;

1.8. інші принципи добору працівників, такі як спільна діяльність за попередніми місцями роботи з керівником, родинні зв'язки, дружні стосунки, особисті взаємини, інше зазвичай не допускаються;

1.9. взаємодія із цільовою групою провідних навчальних закладів для залучення талановитих випускників і створення виробничих баз для проходження ними практики.

2. Процедура пошуку, добору та прийому нових працівників регламентується внутрішнім нормативним документом – Положенням про приймання нових співробітників.

3. У всіх випадках головним критерієм кадрових призначень є їх об'єктивна доцільність і потенційна та/або доведена результативність кандидата, його професійний рівень.

4. Компанія визнає потребу не лише залучити персонал, який володіє необхідними характеристиками, а й забезпечити його найефективніше використання.

Для цього Компанія:

4.1. розроблюватиме інтегровану систему планування кар'єри працівників й активного управління нею на всіх організаційних рівнях як по «управлінській», так і по «технічній» лінії;

4.2. координуватиме систему планування кар'єри із системою оплати праці та системою навчання й розвитку персоналу;

4.3. використовуватиме «вертикальну» і «горизонтальну» ротації працівників, які довели свою ефективність; уноситиме різноманітність у роботу, надаватиме працівникам можливості отримати новий досвід із тим, аби підтримувати їх зацікавленість і робочу мотивацію, розвивати в них розуміння суміжних областей бізнесу, а також задовольняти потреби компанії у заповненні наявних вакансій.

5. Однією з умов досягнення стратегічних цілей Компанії є: безумовне виконання всіма співробітниками своїх посадових обов'язків, неухильне дотримання трудової та виробничої дисциплін, вимогливість керівників до підлеглих, безумовне виконання підлеглими розпоряджень, вказівок, робочих завдань.

З метою підтримки високого рівня організованості персоналу передбачається внести такі вимоги:

5.1. основою старанності є організаційний порядок у Компанії, коли співробітники знають і виконують свої посадові обов'язки, зафіксовані в посадових інструкціях;

5.2. керівники несуть відповідальність за прийняті рішення в межах своєї зони відповідальності;

5.3. правила виробничої поведінки регламентуються «Правилами внутрішнього трудового розпорядку», етичні норми ділової поведінки — «Корпоративним кодексом»;

5.4. посадові обов'язки кожного співробітника закріплені в посадових інструкціях.

6. Оскільки організаційний порядок є основою діяльності Компанії, то будь-яке порушення вимог документів, що регламентують цей порядок, розглядатиметься як серйозний проступок, що підлягає відповідному покаранню як адміністративного, так і дисциплінарного характеру, аж до звільнення винного працівника.

РОЗДІЛ 4. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ Й РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1. Необхідність скорочення витрат і підвищення операційної ефективності вимагає більшої віддачі від працівників Компанії, демонстрації ними більш високого професійного рівня.

2. У разі задоволення своїх потреб у персоналі певної якості Компанія орієнтується насамперед на навчання та розвиток необхідних навичок і компетенції у своїх працівників, а також на залучення та розвиток «молодих фахівців», що висуває особливі вимоги до корпоративної системи навчання та розвитку.

3. З метою успішної реалізації цього напрямку будуть здійснені такі заходи: для визначення потреби в навчанні компанія регулярно проводить процедури оцінки й атестації персоналу, а саме:
- 3.1. атестація проводиться для всіх працівників, відповідно, з періодичністю, установленою в «Положенні про атестацію»;
 - 3.2. оцінка результатів роботи підрозділів проводиться щомісяця в межах обліку й контролю результативності виконання поточних завдань;
 - 3.3. оцінка результатів діяльності керівників проводиться щороку;
 - 3.4. оцінка фахівців проводиться вибірково за рекомендаціями керівника. За результатами оцінки складаються плани індивідуального розвитку.
4. Навчання планується та проводиться з метою підготовки персоналу до вирішення поставлених перед Компанією завдань і підвищення професійного рівня персоналу. Витрати Компанії на навчання затверджуються на нараді і становлять 0,2% від виручки. Можлива оплата навчання співробітників за рахунок підприємства у випадках виробничої необхідності. Після навчання фахівець зобов'язаний відпрацювати в Компанії період, який визначається в договорі, або відшкодувати Компанії витрати на своє навчання.

РОЗДІЛ 5. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1. Завдання функціонування системи мотивації та стимулювання персоналу полягає у забезпеченні прямої та стабільної зацікавленості кожного співробітника Компанії в досягненні планованої результативності особистої трудової діяльності й колективних результатів праці, а за можливості — і в поліпшенні результатів порівняно з планованими.
2. Базовим компонентом системи мотивації та стимулювання співробітників Компанії є механізм матеріальної винагороди, що забезпечує взаємозв'язок оплати й результатів праці.
3. Основний принцип матеріальної винагороди — рівна оплата за рівну працю, що означає однаковий рівень заробітних плат у співробітників, які обіймають однакові за складністю та значимістю посади (робочі місця) і показують однаковий рівень результативності діяльності.
4. Матеріальна винагорода співробітників складається з постійної гарантованої частини заробітної плати, яка є посадовим окладом, і змінної частини, яка є функцією результативності діяльності самого співробітника, його підрозділу та загалом усієї Компанії.
5. Розмір посадового окладу залежить від категорії посади й тарифного розряду, який установлюється за результатами оцінки роботи співробітника за рік.
Змінна частина грошової винагороди виплачується у вигляді премії:
 - для керівництва Компанії — за результатами роботи всієї Компанії на основі фінансових показників ефективності;
 - для керівників підрозділів і співробітників допоміжних служб — у вигляді премії за високий рівень професіоналізму (не більш як 100% посадового окладу);
 - для керівників і співробітників основних підрозділів — за щомісячними економічними результатами роботи підрозділу (у розмірі від 1 до 5% від прибутку, отриманого за результатами роботи за місяць);

- для тих категорій посад, на яких можливий післяопераційний облік результативності роботи персоналу, змінна частина безпосередньо залежить від ефективності особистої діяльності.

6. Компанія проводить регулярний аналіз інфляції та змін купівельної спроможності посадового окладу й приймає необхідні рішення залежно від динаміки ринкових змін і фінансових можливостей Компанії.

7. У міру підвищення економічної та фінансової ефективності діяльності Компанії розширюватиметься програма соціального захисту (медичне страхування, страхування життя, пенсійне забезпечення, страхування від нещасних випадків), яка має на меті забезпечити працівникам Компанії необхідний та достатній рівень медичного обслуговування, надати гарантії захищеності у випадку виникнення непередбачуваних обставин і підвищення рівня відшкодування втраченого заробітку в разі виходу на пенсію. Надання таких програм також знижує ризик і потенційні витрати Компанії під час виникнення страхових випадків.

8. Компанія й надалі розвиватиме й фінансуватиме програми соціального захисту, керуючись такими принципами, як:

8.1. принцип економічної доцільності, який полягає в тому, що соціальні зобов'язання Компанії не мають підміняти соціальні зобов'язання держави та їх фінансування не повинно зашкоджувати виконанню Компанією своїх зобов'язань перед інвесторами;

8.2. принцип достатності, який полягає в тому, що Компанія фінансуватиме за рахунок своїх коштів такий рівень надання додаткових страхових послуг, який є розумно необхідним і відповідає ринковій практиці інших роботодавців галузі;

8.3. принцип спільної відповідальності, який полягає в тому, що Компанія припускає поступовий перехід до пайової участі працівників і Компанії у фінансуванні програм соціального захисту, особливо які надаються понад базовий рівень;

8.4. принцип прозорості, який полягає в тому, що Компанія прагне, аби кожен працівник мав повне уявлення про механізми, правила роботи й вигоди, що надаються програмами соціального захисту, і мав можливість приймати усвідомлені рішення про участь у фінансуванні таких програм.

9. Порядок і механізми оплати праці співробітників Компанії регламентуються внутрішніми нормативними документами — «Положенням про оплату праці» та «Положенням про преміювання персоналу».

РОЗДІЛ 6. ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ Й ПІДТРИМКИ ТРАДИЦІЇ КОМПАНІЇ

1. Зміцнення корпоративної культури має проводитися через загальні заходи Компанії, спрямовані на виховання у співробітників Компанії відчуття спільності, приналежності до компанії, лояльності й надійності в роботі.

2. Створення позитивного іміджу як усередині Компанії, так і поза її межами, сприятиме вихованню та пропаганді корпоративності й позитивної соціально-психологічної атмосфери в трудовому колективі.

3. Принципи корпоративної поведінки та вимоги до корпоративної культури відображені в Корпоративному кодексі Компанії.

4. Основна відповідальність у разі неефективної реалізації положень Корпоративного кодексу Компанії покладається на службу з управління персоналом.

РОЗДІЛ 7. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Усі локальні документи, правила та процедури, які використовуються Компанією з метою реалізації кадрової політики, розроблюються та виконуються у суворій відповідності із чинним законодавством України, а також є принципом надання рівних можливостей і неприпустимості дискримінації за якою-небудь з ознак.

2. Реалізація кадрової політики передбачає чітке та своєчасне надання й обмін інформацією відповідно до наявних правил і процедур між усіма сторонами, залученими в процеси управління персоналом.

3. Контроль за реалізацією Положення про кадрову політику здійснює директор по персоналу.

4. Для оцінки ефективності проведеної в Компанії кадрової політики, службою з управління персоналом здійснюється моніторинг, що включає систему показників, які відображають ефективність кадрової роботи в Компанії, методику її оцінки та розробку рекомендацій.

5. Відповідальність за проведення моніторингу та розробку проєкту змін Положення про кадрову політику несе директор із персоналу. Цей документ необхідно довести до відома керівників усіх рівнів для обов'язкового використання в роботі.

ТОВ «Парк Сервіс 7»

ЗАТВЕРДЖУЮ

(назва установи, організації)

Директор

(уповноважена особа)

Ласкута І .В.

(ПІБ, підпис)

«___» _____ 202_ р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ ВІДДІЛУ КАДРІВ

І. Загальні положення

1. Менеджер з персоналу призначається на посаду та звільняється з неї наказом директора підприємства ТОВ «Парк Сервіс 7» за поданням начальника відділу.
2. Менеджер з персоналу підпорядкований начальнику відділу.
3. У своїй діяльності менеджер з персоналу керується Конституцією України, законами України, постановами Верховної Ради України, указами і розпорядженнями Президента України, постановами і розпорядженнями Кабінету Міністрів України, статутом підприємства, положенням про Відділ кадрів, правилами внутрішнього трудового розпорядку і іншими нормативними актами, а також цією Інструкцією.

II. Завдання та обов'язки

Менеджер з персоналу:

1. організовує роботу із забезпечення персоналом відповідно до загальних цілей розвитку підприємства, установи, організації та конкретних напрямів кадрової політики з метою найефективнішого використання, оновлення та поповнення персоналу;
2. забезпечує роботу з укомплектування підприємства, установи, організації працівниками потрібних професій, спеціальностей згідно з кваліфікаційними рівнями і профілем отриманої ними підготовки та діловими якостями з урахуванням можливостей максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника;
3. безпосередньо бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення трудовими ресурсами з урахуванням перспектив розвитку підприємства, змін у складі працівників через впровадження нової техніки і технології;

4. вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами;
5. організовує роботу з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства;
6. розроблює та реалізовує комплекс програм щодо роботи з персоналом із питань найму, звільнення, переводу робітників, залучення та закріплення працівників з урахуванням перспектив їх професійного захисту та розширення самостійності у сучасних економічних умовах;
7. інформує та консулює керівників різних рівнів з питань організації управління персоналом;
8. очолює роботу з організації навчання персоналу, підготовки та підвищення кваліфікації, а також мотивації ділової кар'єри працівників;
9. організовує роботу з проведення оцінки результатів трудової діяльності працюючих, атестацій, конкурсів на заміщення вакантних посад;
10. забезпечує створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок;
11. організовує розроблення та вжиття заходів щодо удосконалення управління персоналом, контролює виконання керівниками підрозділів постанов, наказів та розпоряджень з питань роботи з кадрами;
12. бере участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів;
13. контролює додержання трудового законодавства у роботі з персоналом. Забезпечує постійне вдосконалення процесів управління персоналом на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної та оргтехніки, комунікацій та зв'язку;
14. організовує проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток;
15. контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;
16. забезпечує складання встановленої звітності з обліку особистого складу та роботи з персоналом.

III. Права

Менеджер з персоналу має право:

1. представляти підприємство в інших організаціях з питань, які входять до компетенції Відділу за дорученням директора підприємства, його заступника або начальника відділу;
2. одержувати у встановленому порядку від працівників апарату управління підприємства інформацію, документи, необхідні для виконання покладених на Відділ обов'язків;

3. перевіряти роботу з кадрів у структурних підрозділах апарату управління підприємства;
4. вносити пропозиції начальнику відділу щодо заходів покращення роботи з кадрами.

IV. Відповідальність

Менеджер з персоналу несе відповідальність за якісне та своєчасне виконанням покладених доручень начальника відділу; виконанням правил внутрішнього трудового розпорядку, завдань та обов'язків покладених на нього цією Інструкцією.

V. Повинен знати

Менеджер з персоналу повинен знати:

1. законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність підприємства, установи, організації з управління персоналом;
2. цілі, стратегію розвитку та бізнес-план підприємства;
3. трудове законодавство;
4. основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу;
5. кон'юнктуру ринку праці та освітніх послуг;
6. методичку планування і прогнозування потреби персоналу;
7. методи аналізу кількісного та якісного складу працюючих;
8. сучасні концепції управління персоналом;
9. систему стандартів з праці, трудових і соціальних нормативів;
10. основи технології виробництва та перспективи розвитку, структуру управління та кадровий склад;
11. основи соціології та психології праці;
12. етику ділового спілкування;
13. передові технології кадрової роботи, стандарти та уніфіковані форми кадрової документації;
14. методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки;
15. правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

VI. Кваліфікаційні вимоги

Менеджером з персоналу призначається особа, яка має повну вищу освіту напряму підготовки «Менеджмент» (магістр, спеціаліст) без вимог до стажу роботи; або повну вищу освіту (спеціаліст, магістр) і стаж роботи за фахом – не менше 2 років та післядипломну освіту за напрямом «Менеджмент».

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

1. У відділі організації праці отримує штатний розпис і зміни до нього та зміни в структурі підприємства.
2. Отримує від інспектора з кадрів необхідні матеріали для виконання функціональних завдань та обов'язків.

УЗГОДЖЕНО:

Директор:	_____	_____	«___» _____ р.
	(підпис)	(ПІБ)	
Юрист:	_____	_____	«___» _____ р.
	(підпис)	(ПІБ)	
З інструкцією ознайомлений:	_____	_____	«___» _____ р.
	(підпис)	(ПІБ)	

Менеджер з персоналу

ТОВ «Парк Сервіс 7»

Сфера послуг; 10–50 співробітників

Київ, вулиця Лариси Руденко, 6А.

Повна зайнятість. Досвід роботи від 2 років. Вища освіта.

Опис вакансії

ТОВ «Парк Сервіс 7» у пошуку свого Менеджера з персоналу.

Ми у пошуках професіоналів.

Чекаємо на твоє резюме (залишай його прямо під цією вакансією).👉

Нам важливі: твій досвід і навички роботи з персоналом.

Обов'язки:

- Модернізація кадрових процесів, а також аудит вже наявних;
- Робота щодо підбору персоналу;
- Розробка стандартів та проведення оцінки (атестації) рівня кваліфікації співробітників;
- Розробка та внесення змін у кадрову політику компанії;
- Аналіз ефективності кадрової політики підприємства;
- Організація роботи з підготовки кадрового резерву;
- Контроль розробки і реалізації програми з мотивації співробітників;
- Контроль своєчасності і правильності оформлення кадрової документації;
- Підготовка кадрових документів, наказів процесів прийому, переведення, звільнення, надбавок і доплат, надання відпусток;
- Ведення особових справ, внесення персональних даних до бази даних програми 1С, ведення трудових книжок;
- Оформлення наказів з обліку робочого часу, роботи у вихідні та святкові дні, графіки роботи, та інші накази з особового складу, основної діяльності;
- Здійснення контролю над дотриманням трудової і виконавської дисципліни, положень корпоративної політики;
- Розробка і коригування посадових інструкцій співробітників;
- Регулярне здійснення моніторингу ринку праці.

Вимоги:

- Вища освіта;
- Досвід роботи на аналогічній посаді від 2 років;
- Відмінне знання законодавства та діловодства кадрів;
- Знання 1С 8 УПП, Медок, MS Excel, MS Office;
- Увага до підбору та розвитку кадрів;
- Аналітичні, організаційні та комунікативні навички.

Ми пропонуємо:

- Офіційне оформлення згідно КЗпП України;
- 9:00–18:00 з понеділка по п'ятницю;
- Дружній колектив;
- 100% оплату за корпоративний мобільний зв'язок.