

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА
Формування ефективної системи управління персоналом
(на прикладі ТОВ «Нейл», м.Хмельницький)
Назва теми

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Менеджмент
Назва

Шифр ДРМН. _____ ПЗ

Виконав студент <u>4 курсу, група МН-19-1</u> Шифр	_____ Підпис	<u>Вадим НАЗАРУК</u> Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Керівник <u>д. е. н., професор</u> Науковий ступінь, звання	_____ Підпис	<u>Микола ЙОХНА</u> Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
Нормоконтролер <u>ст..викл. каф. МА</u>	_____ Підпис	<u>Олена КОСЮК</u> Ім'я, ПРІЗВИЩЕ
До захисту допускаю: Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування	_____ Підпис	<u>Ніла ТЮРІНА</u> Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

_____ 2023 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 шифр і назва
 Спеціальність 073«Менеджмент»ОП«Менеджмент»
 шифр і назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:
 Завідувач кафедри
ТЮРИНА Н. М.
 “__” ____ 2023р.

ЗАВДАННЯ
 НА ДИПЛОМНУРОБОТУ

Назарука Вадима Дмитровича

Прізвище, ім'я, по-батькові студента

1. Тема роботи Формування ефективної системи управління персоналом (на прикладі ТОВ «Нейл», м.Хмельницький)

2. Керівник роботи Йохна Микола Антонович, д. е. н., професор

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 01.03.2023 р.№ 5

3. Строк подання студентом роботи на кафедру _____

4. Вихідні дані до роботи: статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

5. Зміст пояснювальної записки(перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні основи управління персоналом організації. 2. Дослідження процесу управління персоналом ТОВ «Нейл». 3. Шляхи удосконалення управління персоналом ТОВ «Нейл».

6. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Еволюція формування ефективного управління персоналом 2. Підходи до трактування терміну «управління персоналом» 3. Основні техніко-економічні показники ТОВ «Нейл» 4.Організаційна структура управління ТОВ «Нейл» 5. Показники ефективності управління ТОВ «Нейл» 6. SWOT-аналіз діючої системи оцінювання персоналу ТОВ «Нейл» 7. Етапи впровадження «assessment-центру» на підприємстві 8. Переваги оцінювання працівників методом «assessment-центру»

7. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна М.А., д. е. н., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна М.А., д. е. н., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна М.А., д. е. н., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл. каф. МА		

8. Дата видачі завдання _____ 2023р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	Квітень 2023 р.	виконано
2.	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	Травень 2023 р.	виконано
3.	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	Травень 2023 р..	виконано
4.	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	Травень 2023 р..	виконано
5.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	Травень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	Червень 2023 р.	виконано
7.	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	Червень 2023 р.	виконано
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	Червень 2023 р.	виконано
9.	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	Червень 2023 р.	виконано
10.	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	Червень 2023 р.	виконано
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	
12.	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	Квітень 2023 р.	виконано
13.	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	Травень 2023 р.	виконано
14.	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	Травень 2023 р..	виконано
15.	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	Травень 2023 р..	виконано
16.	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	Травень 2023 р.	виконано
	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	Червень 2023 р.	виконано

Студент _____ Вадим НАЗРУК
 Підпис _____ Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи _____ Микола ЙОХНА
 Підпис _____ Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Назарук В.Д. Тема роботи Формування ефективної системи управління персоналом (на прикладі ТОВ «Нейл», м.Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Йохна М.А. Дипломна робота бакалавра: 49 с., 17 рисунків, 15 таблиць, 27 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

У дипломній роботі бакалавра розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні засади управління персоналом організації. Описано трактування поняття управління організації, а також досліджено методичний інструментарій оцінювання ефективності системи управління персоналом.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було оцінено сучасний стан управління персоналом ТОВ «Нейл» та оцінено ефективність управлінської діяльності підприємства.

Сформовано пакет рекомендацій, які нададуть можливість сформувати ефективну систему управління персоналом ТОВ «Нейл»: безперервний розвиток персоналу підприємства; підвищення кваліфікації персоналу; концепція розвитку трудових ресурсів.

підпис та П.І.Б.

« _____ » _____ 202__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття та сутність управління персоналом	8
1.2 Формування системи управління персоналом підприємства	11
1.3 Методичний інструментарій оцінювання ефективності системи управління персоналом	14
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НЕЙЛ»	21
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Нейл»	21
2.2 Аналіз системи управління ТОВ «Нейл»	27
2.3 Діагностика системи управління персоналом ТОВ «Нейл»	33
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НЕЙЛ»	36
3.1 Вдосконалення методики оцінювання персоналу ТОВ «Нейл»	36
3.2 Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію персоналу	40
ВИСНОВКИ	45
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	47
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Сучасний розвиток ринкових відносин передбачає формування нових підходів до управління персоналом, оскільки більшість вітчизняних підприємств через брак висококваліфікованого персоналу і недостатньо гнучку та застарілу концепцію кадрової політики не завжди встигає реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом завжди є основним резервом зростання обсягів виробництва підприємств, особливо промислових.

Саме тому актуальним є формування ефективної системи управління персоналом організації для забезпечення результативності роботи протягом тривалого періоду, для створення нових умов розвитку і підвищить їх конкурентоспроможність.

Дослідженням даної тематики займалися М. Армстронг, П. Ф. Друкер, С. Н. Опенько, Ю. Базаров, В. В. Безсмертна, А. Тельнов, О. Турецький, Л. В. Балабанова, А. А. Бердник, Н. П. Беляцький, Б. Ігумнов, А. Колот, Л. М. Григор'єва, В. І. Дериховська, О. П. Єлець та інші.

Метою дипломної роботи бакалавра є формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «Нейл».

Об'єктом дослідження виступають процеси формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «Нейл».

Предмет дослідження – теоретичні і практичні основи механізму забезпечення ефективного управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

- дослідити еволюцію наукових поглядів в сфері управління персоналом організації, визначити існуючі проблеми;
- провести дослідження системи управління персоналом ТОВ «Нейл»;
- розробити ефективні рекомендації щодо формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «Нейл».

В роботі застосовувалися такі методи: аналіз і синтез, системний метод, порівняння і спостереження, графічні і табличні методи для дослідження середовища функціонування організацій, здійсненні аналізу господарської діяльності суб'єкта господарювання, дослідження ефективності політики в галузі управління персоналом; методи узагальнення.

Інформаційну базу дослідження складають напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених щодо управління персоналом, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, первинна бухгалтерська документація, звітна та планова документація підприємства, матеріали мережі Internet, наукових конференцій, періодичних видань за обраною тематикою.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та сутність управління персоналом

На сучасному етапі розвитку теорії і практики управління персоналом організації сформовано багато концепцій, які характеризуються різним ступенем апробування і надійності. Сукупність розроблених концепцій, побудована у хронологічній послідовності, що дозволяє вивчити генезис наукової думки в галузі управління персоналом підприємства.

Еволюцію процесу формування ефективної системи управління персоналом та комплекс трактувань поняття управління персоналом наведено у Додатку А. Незважаючи на досить велику кількість різних підходів до трактувань, до складових елементів процесу управління персоналом, автори, в цілому, досить схоже їх визначають.

Використовуючи останні розробки теорії та практики управління персоналом, найбільш комплексного, який враховує всі аспекти даної функції менеджменту, управління персоналом можна розглядати як систему заходів, що спрямовані на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу людей, що колективно та індивідуально здійснюють вклад у вирішення цілей і завдань підприємства.

Отже, можна виділити такі основні концепції (школи) науки управління персоналом підприємства:

1. Використання трудових ресурсів, положення якої активно використовувалися з кінця XIX в. в 60-х рр. XX ст. Основна увага приділялась не людині, яка зайнята у виробництві, а її основній функції – праці, що вимірювалась витратами робочого часу і величиною оплати праці.

2. Управління персоналом (з 30-х рр. XX ст.), що базувалася на теорії бюрократичної організації А. Файоля. При ній людина сприймалась через її

формальну роль – посаду, управління персоналом здійснювалось за допомогою принципів, методів, можливостей, функцій.

3. Управління людськими ресурсами – розгляд людини як «непоновлюваного ресурсу» – «елемент соціальної організації в єдності трудової функції, соціальних відносин, стану працівника» [20].

4. Управління людиною – відхід від «ресурсного підходу в сприйнятті людини».

5. Управління людським капіталом – розглядає «людський капітал» як сукупність знань, умінь, навичок, рівня здоров'я, середовища життєдіяльності людини тощо.

В даний час можна виділити класичний та сучасний підходи до головних парадигм науки управління персоналом та розуміння сутності, змісту системи управління персоналом.

На сучасному етапі розвиток системи управління персоналом підприємства базується на основних положеннях концепції МВО (Management By Objectives), концепції цифрової економіки, концепції MBQ (Management By Quality).

Можна сформулювати ключові характеристики, які визначають сучасні підходи до управління персоналом підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Управління персоналом в сучасній організації

Критерій	Характеристика
Філософія	людські ресурси є вищою цінністю організації, індивідуалістичний підхід, унітарна філософія
Цільова орієнтація	досягнення необхідного рівня якості продукції при оптимальній величині витрат
Активи	людський капітал в широкому розумінні
Організаційна політика	базується на впливі персоналу
Структура	гнучка, орієнтована на результат
Функції	на передній план виходить управління знаннями, управління здібностями (крім традиційних)
Механізм	в основі стратегічний підхід (управління – функція лінійних менеджерів)

З метою здійснення координації діяльності працівників в процесі функціонування підприємства керівництвом здійснюється вплив, з використанням правових, адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів.



Рисунок 1.1 – Методи управління персоналом підприємства

Отже, проведені дослідження дозволили виділити базові парадигми, що описують сучасні підходи до управління персоналом підприємства, в тому числі обираючи працівника як найвищої цінності підприємства, використання категорії «людський капітал» в найширшому розумінні, стратегічну орієнтацію в прийнятті управлінських рішень.

1.2 Формування системи управління персоналом підприємства

Одним із ключових факторів підвищення ефективності функціонування є відношення до кадрів підприємства. Щоб забезпечити підприємство висококваліфікованим фахівцями (ядро), потрібно розробити і використовувати систему управління кадровим потенціалом.

Кадри підприємства – це, так звані, трудові можливості підприємства, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал, його освітній, кваліфікаційний рівень здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції [16].

Кадровий потенціал – це можливості певної категорії співробітників, які можуть бути приведені в дію у процесі здійснення трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків та поставлених перед колективом цілей на певному етапі розвитку (основа кадрового потенціалу є персонал підприємства).

Працівники підприємства – це весь особовий склад суб'єкта господарювання, постійних та тимчасових працівників; як кваліфікованої, так і некваліфікованої праці. А саме, головні складові поняття «кадри» – постійність і кваліфікація працівників (для персоналу не є обов'язковими).

Кадровий потенціал – це міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання та уміння з метою забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства. Кадровий потенціал формується на підставі інтеграції і динаміки певних моментів та сторін життєдіяльності людини.

Людський фактор доцільно розглядати у взаємозв'язку кількісних та якісних характеристик кадрового складу, в поєднанні здібностей кадрів та можливостей їхньої реалізації у мінливих умовах підприємства. Саме це зумовлює необхідність виділення такої наукової категорії, як кадровий

потенціал, - сукупність здібностей та можливостей працівників забезпечувати досягнення цілей стратегічного(перспективного) розвитку підприємства.

Для розкриття зазначених здібностей і можливостей у кадровому складі виділяють групи, що грають різну роль у процесі досягнення цілей розвитку підприємства (рисунок 1.2).

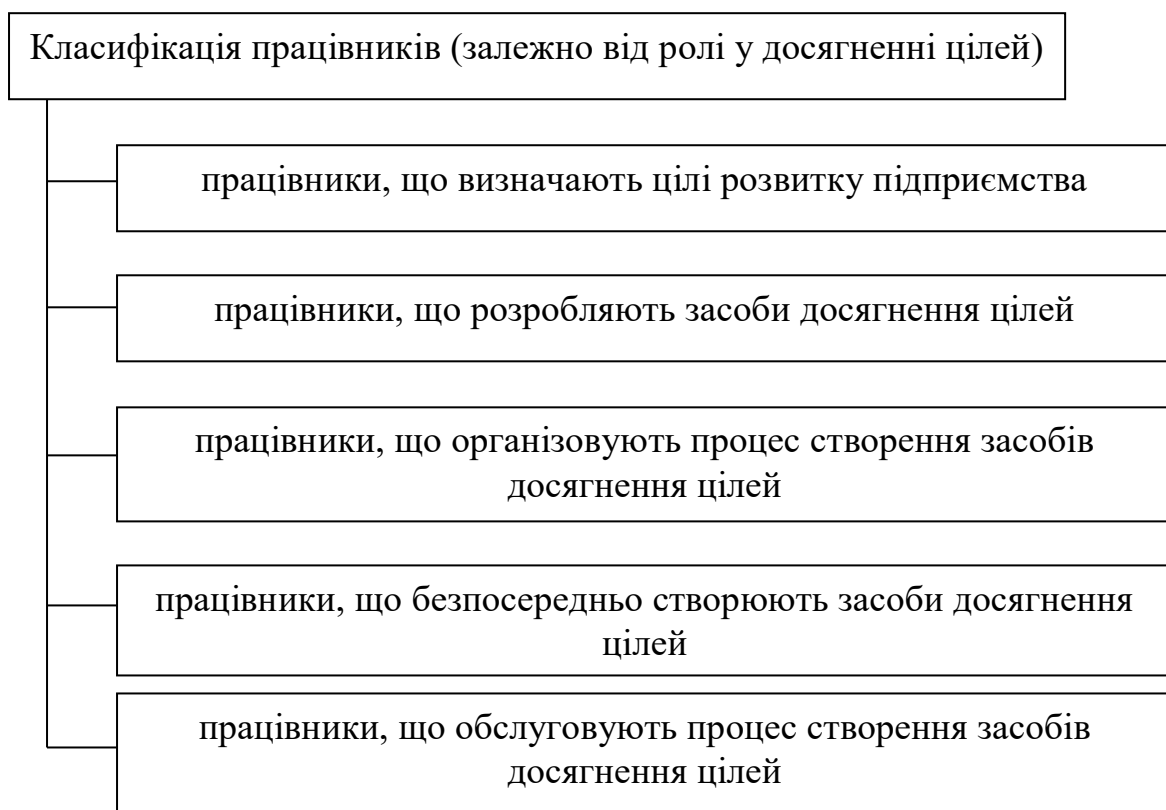


Рисунок 1.2 – Поділ працівників на групи

Зрозуміло, що чим вищий рівень ієрархії працівників кожної групи і синергитичний ефект від їх взаємодії, тим вищий наявний сукупний кадровий потенціал а, як наслідок, і результати діяльності підприємства на обраному ринковому сегменті.

Можна відстежити зв'язок з тим, що працівники, які мають необхідний комплекс знань та умінь та відповідні особистісні якості, формують ядро кадрового потенціалу. Саме ці працівники, що входять до його складу, обирають, виконують та координують дії, які забезпечують конкурентні переваги на ринках товарів і послуг, і тим самим більш високий рівень реалізації можливостей підприємства [16].

Основними складовими, що формують кадровий потенціал підприємства, виступають:

- оплачувана праця найманих співробітників по створенню товарів та послуг, що реалізуються на певному сегменті ринку;

- створювана оплачуваною працею співробітників інтелектуальна власність (технології, патенти, комерційна таємниця тощо), що відображується в балансі суб'єкта господарювання, та не призначена для продажу як товару;

- створювана працівниками підприємства, але й не оплачувана та, відповідно, і не відбита в балансі інтелектуальна власність (вигляді бізнес-ідей), а також ділові зв'язки та особистий імідж працівників;

- структура влади та її компетентність;

- організаційна культура підприємства – це унікальна, для кожного суб'єкта господарювання, сукупність формальних та неформальних норм і/або стандартів поведінки, яким підкоряються працівники підприємства;

- моделі комунікації;

- цінності, унікальні для даної організації;

- система винагород та способів їхнього розподілу;

- базисні переконання, що поділяються працівниками підприємства, які діють підсвідомо і визначають спосіб бачення себе й оточення.

Перераховані вище складові зумовлюють і той факт, що саме кадровий потенціал оцінюється найбільшою активністю та найменшою непередбачуваністю розвитку, у порівнянні з іншими елементами системи ресурсів підприємства. Адже, люди не є пасивним об'єктом управління, оскільки вони активно змінюють себе, свої особистісні і професійні характеристики, ставлення до самої праці, керівництва і до підприємства в цілому.

Таким чином, працівники активно впливають на процес прийняття управлінських рішень, що пов'язані з їх інтересами і змінюють вартість конкретного співробітника та кадрового потенціалу в цілому. З іншої сторони, кожен працівник має право відмовитися від тих умов, в яких його збираються

використовувати, ухилятися від виконання обов'язків, навчатися іншим професіям, обговорювати із керівництвом рівень винагороди за працю, звільнятися за власним бажанням тощо, і це призводить до обмеженої керованості станом даного ресурсу.

1.3 Методичний інструментарій оцінювання ефективності системи управління персоналом

Розглядаючи підходи до системи оцінювання, необхідно враховувати цільову орієнтацію і суб'єктів оцінки. З позицій мети та завдань, що вирішуються в процесі вивчення системи управління персоналом, в якості базисних можна виділити: виявлення сильних і слабких сторін кадрового управління; прийняття рішень в сфері управління персоналом; забезпечення зацікавленого партнерства тощо. Головними суб'єктами оцінювання системи управління персоналом є керівництво організації, працівники кадрових служб, власники, зовнішні партнери, працівники підприємства. Кожен з цих суб'єктів характеризується рівнем спеціальної підготовки у сфері кадрового управління, а також певними цілями.

На сьогодні існує два принципові напрями в оцінювання системи управління персоналом: оцінка персоналу і оцінка системи управління персоналом. Проблема є тому, що досить часто в теорії, а особливо в практиці управління персоналом можуть підмінятися категорії, кажучи про оцінювання в системі управління персоналом, частіше мають на увазі лише оцінювання самого персоналу: його кваліфікації, результатів праці, потенціалу. Але така оцінка не є оцінкою не системи управління персоналом, а тільки об'єкта управління персоналом на підприємстві. Оцінювання системи передбачає перевірку відповідності її заданим критеріям. Але, коли говорять про соціальні системи, кількісні критерії оптимальності майже не задаються. Вважають, що

це соціальний ефект і досить часто про неможливість неекспертними методами оцінити результативність. Однак, в умовах ринку, навіть коли говорять про соціальні інновації, оцінюють і їх ефективність [25].

Таким чином, з позицій всіх зацікавлених сторін система має працювати в певному оптимальному режимі та ступінь оптимальності повинен бути оціненим. Отже, в системі кадрового управління повинні бути присутніми такі види оцінки:

- оцінка самого персоналу (потенціалу, результатів праці тощо), і проводиться на рівнях (одинична, періодична і поточна);
- оцінка кадрового діловодства та документації (на відповідність правовим нормам, вимогам тощо);
- оцінка стану і роботи системи управління персоналом, всіх її підсистем.

Отже, підприємству необхідно використовувати методику оцінювання стану системи управління персоналом, яка відповідає таким вимогам:

- своєчасність і гнучкість (оцінювання має повинна надавати всю необхідну інформацію: за підсумками певного періоду, поточну);
- прозорість (система оцінювання та результати мають бути зрозумілими як тим, хто її проводив, так і потенційним споживачам результатів оцінювання);
- система повинна встановлювати причинно-наслідкові зв'язки давати їм кількісну оцінку;
- достовірність результату (наявна можливість перевірки отриманого результату);
- економічність та простота (зменшення трудомісткості шляхом використання простого інструментарію; застосування сучасних ІТ; можливість оволодіння системою оцінювання всіма працівниками підприємства.

Зазначені критерії є головними, які найбільш часто висуваються при виборі методики аналізу [11].

Досить часто використовується такий вид оцінювання системи управління персоналом на підприємстві є як кадровий аудит. Саме кадровий аудит є спеціальним видом аналізу кадрового стану підприємства, оцінкою рівня її кадрового забезпечення.

Кадровий аудит в галузі персоналу здійснюється за такими напрямками:

- оцінювання кадрового потенціалу підприємства, визначення якісних і кількісних характеристик персоналу. Досить часто використовують такі методи: асесмент-центр, кейс-інтерв'ю, соціологічні дослідження;
- діагностування кадрових процесів і процедур управління, оцінювання їх ефективності, при цьому використовуються такі методи: аналіз документації, анкетування, структуроване інтерв'ю.

Філософія оцінювання системи управління персоналом підприємства повинна відображати її значення виходячи з ефективного розвитку підприємства (рисунок 1.3). В основі ефективного розвитку підприємства лежить оцінка ефективності діяльності, яка дозволяє сформулювати резерви зростання результативності та прибутковості. А основними чинниками зростання ефективності, з точки зору економіки підприємства, виступає ефективність використання засобів і предметів праці, а також трудових ресурсів як основних виробничих чинників.

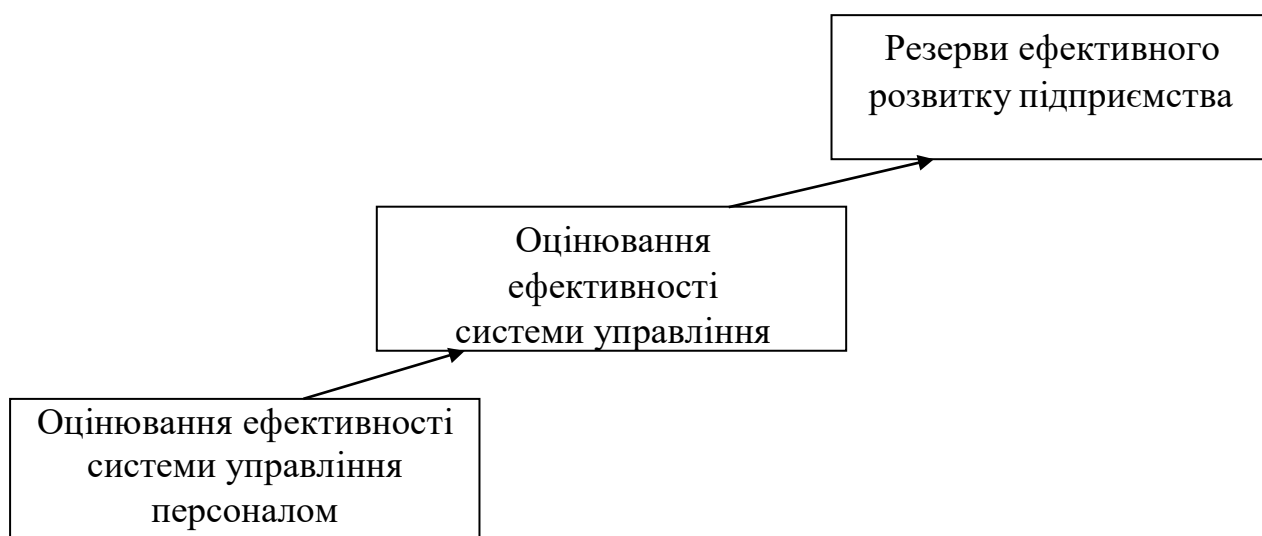


Рисунок 1.3 – Логічна модель системи оцінювання ефективності розвитку підприємства

Отже, саме філософія аудиту персоналу забезпечує формулювання його цільових установок, визначає методологію, технологію та інструментарій, що оцінює не стільки ефективність, а скільки відповідність стандартам та нормативно-правовим актам. Зазвичай, методологія кадрового аудиту використовує: економічні методи, організаційно-аналітичні методи та соціально-психологічні методи [2]. Але, основну увагу приділяє перевірці документації методами анкетування, спостереження, візуального вивчення, проведення контент-аналізу, опитування, тестування тощо.

Основною проблемою, що виникає при проведенні аналізу системи управління персоналом організації, є складність кількісного вираження процесів, що розглядаються, та об'єктів. Існує безліч методик оцінювання системи управління персоналом на підприємстві.

Перший підхід – це економічний, в ході застосування якого, увага приділяється оцінювання економічних показників. Виділяють сім груп показників оцінювання: інтенсивність праці, умови праці, використання робочої сили, якість праці, використання робочого часу, задоволеність працею та стабільність трудового колективу. Дану методику повністю побудовано на кількісних показниках, вона є досить об'єктивною. Але, для проведення комплексного аналізу системи управління персоналом підприємства з урахуванням об'єктивних вимог часу доцільно розглядати кінцеві результати та оцінювати процеси і задані характеристики. Таку методику можна використовувати для аналізу системи управління персоналом підприємства, за умови адаптації її до сучасних вимог.

Аналіз використання персоналу підприємства можна проводити за допомогою методик, що наводяться у виданнях з аналізу та планування господарської діяльності підприємства [1]. Зазначені методики відрізняються глибиною виявлення можливостей використання факторного аналізу, для визначення причини проблем. Істотним недоліком обраних методик є те, що вони розглядають не всі аспекти, а тільки наступні: забезпеченість персоналом,

використання фонду робочого часу, соціальний захист членів трудового колективу, трудомісткість продукції, продуктивність праці, ефективність використання персоналу і фонд заробітної плати.

Другий підхід – це процесний, який передбачає концентрацію в оцінці системи управління персоналом на процесах [11]. Зазначена методика пропонує розглядати функцію управління мотивацією праці на підприємстві як загальну функцію впливу мотивів соціального та індивідуального характеру.

Спеціальна функція управління мотивацією праці розглядається О.А. Висоцьким як функціональна, через взаємозв'язок таких елементів: підсистеми управління персоналом підприємства, підсистеми матеріального стимулювання, підсистеми морального стимулювання [11].

Основними параметрами оцінювання матеріального стимулювання виступають система оцінювання результатів праці, система нормування праці, система формування основної заробітної плати, система преміювання і система депреміювання [13].

Відповідно до даної методології основними елементами системи нематеріального стимулювання виступають: оцінка та мотивація можливостей працівників, формування почуття гордості у працівників, соціально-психологічна робота з персоналом, оцінка та формування почуття сімейності у працівників, оцінка та мотивація потреби в праці у працівників організації, оцінка та формування гарантій для працівників.

Останньою складовою системи комплексного оцінювання рівня керованості функцією мотивації праці виступає, функція управління мотивацією праці, що оцінюється такими параметрами, як система роботи з персоналом підприємства, діяльність підрозділу по роботі з кадрами тощо.

У процесі проведення діагностування системи управління мотивацією праці використовуються наступні методи збирання інформації: індивідуальне анкетування, групове анкетування, спостереження, опитування, вивчення документів. Перевагою зазначеної методики виступає її комплексність. Але, її

орієнтація на виключне застосування методів експертного оцінювання не завжди дозволяє досягти високого рівня об'єктивності результатів.

Третій підхід – це функціональний, який передбачає оцінювання функцій управління персоналом підприємства. Так, деякі вчені не розглядають комплексно оцінювання системи управління персоналом підприємства, а зачіпають тільки деякі її елементи. Досить часто торкаються питань оцінювання рівня задоволеності працею, атестацію за результатами діяльності [22]. Інколи акцентують увагу на атестації робочих місць, аналізі кадрового потенціалу [21]. Отже, розглянуті методики є досить актуальними і повинні використовуватися в практиці діяльності підприємств. Але вони складають тільки одну зі сторін оцінювання системи управління персоналом підприємства.

Четвертий підхід – це комплексний (побудований на оцінці результативності діяльності). На думку М. Армстронга, доцільно виділити наступні показники результативності діяльності: досягнення відповідності стандарту («вплив»), фінансові показники, результати діяльності судження третіх осіб («відгук») і час. Виділяють також інші підходи до визначення показників, які характеризують результативність (якість процесу та стратегії, задоволеність зацікавлених осіб, внесок зацікавлених осіб наявність здібностей і компетенцій). Важливою ознакою таких підходів є їх орієнтація на оцінювання досягнення запланованого результату і використання декількох напрямків оцінювання системи управління персоналом підприємства. При цьому дослідники даного підходу виділяють кілька методів/моделей, що дають змогу оцінювати результативність: використання моніторингу людського капіталу Е. Мейо; використання Індексу людського капіталу Уотсона Уайтга; реалізація моделі Sears Roebuck; застосування моделі інвестицій в людський капітал «Genome»; застосування моделі якості EFQM; використання системи збалансованих показників Р. Каплана та Д. Нортонна. Якщо оцінювати дані підходи з позицій їх використання, то виникає проблема управління результативністю діяльності, оскільки не всі види діяльності дозволяють це здійснювати.

Важлива роль людини в операційних та обслуговуючих процесах поступово зводиться до реалізації контрольної функції. В даний час змінюються не тільки вимоги до головних компетенцій сучасного працівника, але й відбувається трансформація самої системи управління підприємством. Використання аутсорсингових схем та кластерів, вимагає кардинально інших підходів, і в тому числі і до функціонування системи управління персоналом підприємства.

В сучасних умовах процес реформування управлінських систем буде припускати перехід на повністю електронний документообіг, формування віртуальних офісів, формування і використання хмарної інфраструктури. У таких умовах відбувається зміна змістовного наповнення роботи в галузі управління персоналом підприємства, а отже буде доцільно шукати новіші методологічні підходи, які дозволяють оцінювати систему управління персоналом в так званих «організаціях майбутнього».

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НЕЙЛ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Нейл»

Товариство з обмеженою відповідальністю Нейл (ТОВ «Нейл») зареєстроване 26.04.1994р., як виробник цвяхів, формою власності є недержавна власність. Власником є Соколюк Віктор Миколайович, розмір статутного капіталу складає 8127111,41 грн.

Основними видами діяльності є:

- Основний – виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин;
- інші: холодне волочіння дроту; неспеціалізована оптова торгівля; інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

ТОВ «Нейл» – суб'єкт господарювання, який виробляє і постачає цвяхи на український та європейський ринки; займається торгівлею метизною продукцією, інструментом, металопрокатом та господарськими товарами; надає транспортні послуги.

Основний вид продукції товариства: цвяхи будівельні та спеціалізовані, які відповідають німецьким стандартам DIN 1152, DIN 50976, DIN 1151, DIN 1160A, DIN 68 163 і цвяхи в бобінах.

Зараз це сильне та динамічне підприємство, яке пропонує найширший асортимент цвяхів в Україні. Окрім традиційних будівельних, столярних та покрівельних, товариство виготовляє спеціальні види цвяхів — в бобінах та розсипні, що використовуються у виробництві дерев'яної тари і піддонів. Для виробників EUR-палет пропонуються цвяхи, що сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією EPAL. Також різним клієнтам пропонуються широкий асортимент різних засобів кріплення, таких як саморізи, болти, гайки, шайби, шурупи, конфірмати, стержні різьбові, анкери, свердла тощо.

Головний офіс і виробничі потужності товариства знаходяться у м. Хмельницькому. Успішно функціонують відділи продажу у Києві, Івано-Франківську, Мукачеві, Львові, Вінниці, Житомирі і Кропивницькому.

Пріоритет підприємства — це якість і відповідальність. Застосування передової технологія та високого рівня обслуговування забезпечують задоволення потреб самих вимогливих клієнтів як в Україні, так і різних країнах Європейського Союзу, куди постійно експортується продукція товариства.

Окрім виробництва цвяхів, товариство своїми силами проводить проектування і виготовлення нових технологічних установок, виготовляє пристосування та інструмент, що надає можливість підвищувати технологічний рівень виробництва та покращувати якість продукції.

ТОВ «Нейл» експортує власну продукцію до Нідерландів, Франції, Болгарії, Польщі, Молдови, Німеччини, Бельгії, Румунії. Також товариство здійснює збут продукції в різних областях України. Споживачами продукції товариства є промислові підприємства, гуртові торгові фірми, бази господарчих товарів, фермерські господарства, роздрібна мережа господарських магазинів по всій Україні. ТОВ «Нейл» продовжує пошук нових споживачів і партнерів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Перевагами ТОВ «Нейл» є:

1. Багаторічний досвід. Вже понад двадцять років товариство успішно працює на ринку промислових товарів. За цей період зусилля спрямовані на задоволення потреб не лише українських, але й закордонних споживачів.

2. Перевірена якість. Вся продукція товариства сертифікована і асоціюється на ринку зі словами «відмінне» і «високоякісне». З 2012 року якість цвяхів для збивання європалет постійно підтверджується в міжнародних організаціях EPAL та UIC.

3. Сучасне обладнання. Товариство завжди слідкує за передовими технологіями у виробництві і намагається їх запровадити в діяльність підприємства для ще більшого удосконалення процесу.

4. Територіальне покриття. Головний офіс і виробничі потужності розташовані у м.Хмельницькому, але вісім відділів продажу у різних містах України послуг успішно функціонують: Києві, Вінниці, Львові, Житомирі Івано-Франківську, Мукачеве та Кропивницькому.

5. Гнучка цінова політика. Продукція товариства реалізується за найпривабливішою ціною на ринку.

6. Індивідуальний підхід до клієнта. Кожний споживач є особливим, товариство завжди намагається підлаштуватися під його потреби і додаткові побажання.

Проаналізуємо діяльність товариства за допомогою основних техніко-економічних показників за 2020-2022рр.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності 2020-2022 рр.

Назва показника	Дані по роках			Темпи росту, %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
Обсяг реалізації продукції, послуг, тис.грн.	151132,9	235778,2	331967	156,01	140,80
Чисельність працюючих, чол.	244	256	240	104,92	93,75
Собівартість реалізованої продукції, послуг, тис.грн.	119559	201610,9	247119,8	168,63	122,57
Фонд оплати праці, тис.грн.	43627,2	43008	51840	98,58	120,54
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	2470,8	2667,5	9773,2	107,96	366,38
Середньорічна вартість ОФ, тис.грн.	11456,0	10579,4	8646,5	92,35	81,73
Середньорічний виробіток 1-го працюючого, тис.грн./чол.	619,40	921,01	1383,20	148,69	150,18
Середньорічна з/п 1-го працюючого, тис.грн.	14,9	14	18	93,96	128,57
Фондовіддача ОФ	13,19	22,29	38,39	168,93	172,27
Рентабельність, %	2,07	1,32	3,95		

Протягом 2020-2022 років відбули наступні зміни:

1) Обсяг реалізації продукції у 2021 році в порівнянні з 2020 роком зріс на 56,01%, а 2022 році – майже на 40 %. Собівартість реалізації продукція у 2021 році зросла на 68,63 % порівняно 2020 роком, а у 2022 році – на 22,57 %. Можна побачити, що темпи дещо відрізняються, собівартість зростає швидшими темпами, що не є позитивним явищем.

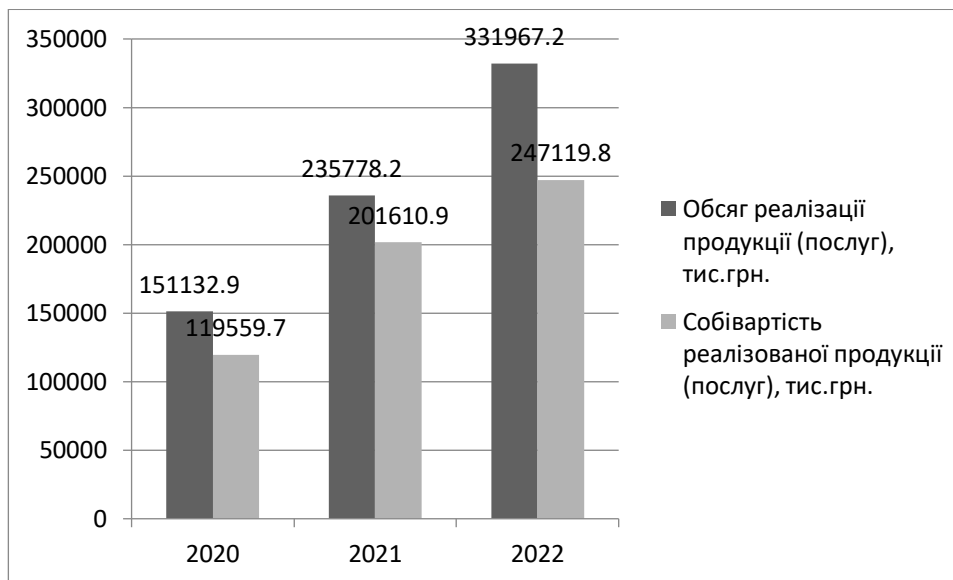


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу та собівартості реалізованої продукції

2) Чисельність працюючих у 2021 році зросла на 5%, а у 2022 році – зменшилась майже на 7% і склала 240 осіб. Середня заробітна плата протягом 2020-2021 років майже не змінилася, а у 2022 році – зросла 28,77%, за 2020-2022рр. ЗП зросла майже на 20% і зросла з 14,9 тис.грн. до 18 тис.грн.

3) Фондовіддача за аналізований період поступово зростає, хоча середньорічна вартість ОФ зменшилась майже на 25 %.

4) Чистий прибуток з роками зростає, що пов'язано із збільшення кола споживачів товариства.

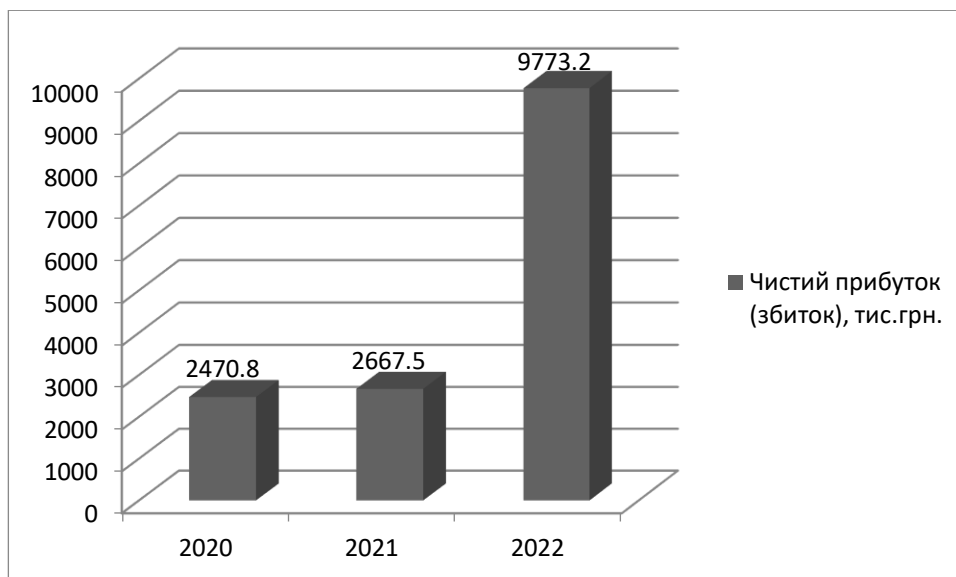


Рисунок 2.2 – Чистий прибуток (збиток) за 2020-2022рр.

5) Рентабельність реалізованої продукції протягом періоду, що аналізується, немає однакової тенденції, найбільшого значення набула у 2022 році (3,95)

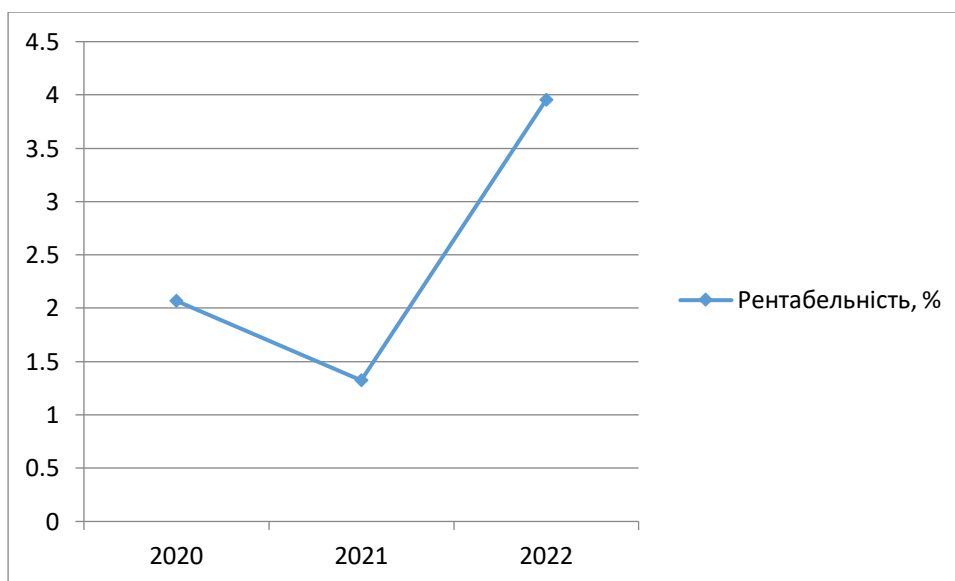


Рисунок 2.3 – Рентабельність реалізації, %

Далі проаналізуємо структуру основних видів продукції ТОВ «Нейл».

З даних таблиці 2.2 можна побачити, що обсяги основних видів продукції поступово збільшуються. Так у 2021 році в порівнянні з минулим збільшилась на 14,34%, а у 2022 році в порівнянні з 2021 роком збільшилась майже на 20%.

Таблиця 2.2 – Структура основних видів продукції та її динаміка на ТОВ «Нейл»

Показник	Роки						Темпи зростання, %	
	2020		2021		2022		2021 до 2020	2022 до 2021
	Фактичн о тис. грн.	Питома вага, %	Фактичн о тис. грн.	Питома вага, %	Фактичн о тис. грн.	Питома вага, %		
Цвяхи будівельні	9672,5	63,10	11268,5	64,29	13876	66,12	116,50	123,14
Цвяхи шиферні	1443,5	9,42	1778,2	10,15	1942,5	9,26	123,19	109,24
Цвяхи спеціальні	4212,2	27,48	4480,1	25,56	5166,8	24,62	106,36	115,33
Всього	15328,2	100	17526,8	100	20985,3	100	114,34	119,73

Зміну структури основних видів продукції проілюструємо за допомогою рисунку 2.5.

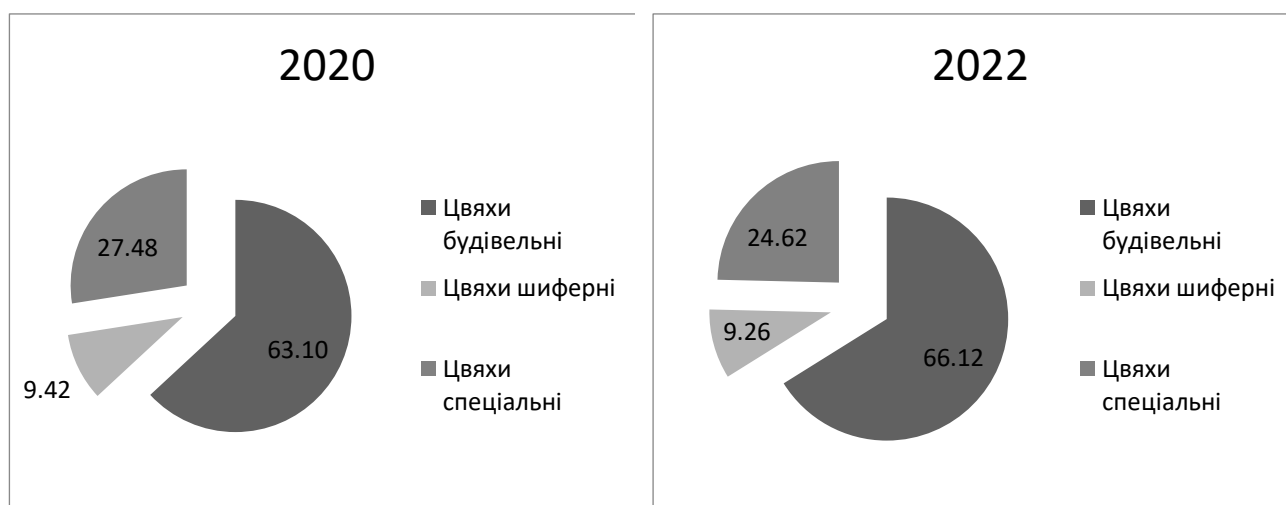


Рисунок 2.5 – Питома вага основних видів продукції у 2020 та 2022 роках

Можна побачити, що змін у структурі майже немає. Далі розглянемо виконання виробничої програми основного виробництва.

Таблиця 2.3 – Виконання виробничої програми по цехах основного виробництва

Цех	Роки						Темпи зростання, %	
	2020		2021		2022		2021 до 2020	2022 до 2021
	Фактичн о тис. грн.	Питома вага, %	Фактичн о тис. грн.	Питома вага, %	Фактичн о тис. грн.	Питома вага, %		
Цех по виробництву цвяхів	16428,2	100	19026,8	100	19885,3	100	115,82	121,04

Оскільки у виробничій структурі товариства лише один цех по виробництву цвяхів, то виробнича програма цеху збігається з виробничою програмою товариства.

2.2 Аналіз системи управління ТОВ «Нейл»

Розглянемо організаційну структуру управління товариства та дамо коротку характеристику (рисунок 2.6).

У підпорядкуванні генерального директора знаходяться: головний інженер, заступник директора з економічних питань, заступник директора з управління виробництвом, бухгалтер, заступник генерального директора з будівництва та заступник директора з управління якістю і реалізацією.

Заступник директора з економічних питань здійснює організацію та удосконалення економічної діяльності товариства, що спрямована на підвищення ефективності і рентабельності виробництва, продуктивності праці, якості продукції, можливого зниження її собівартості, досягнення найкращих результатів за найменших витратах всіх видів ресурсів.

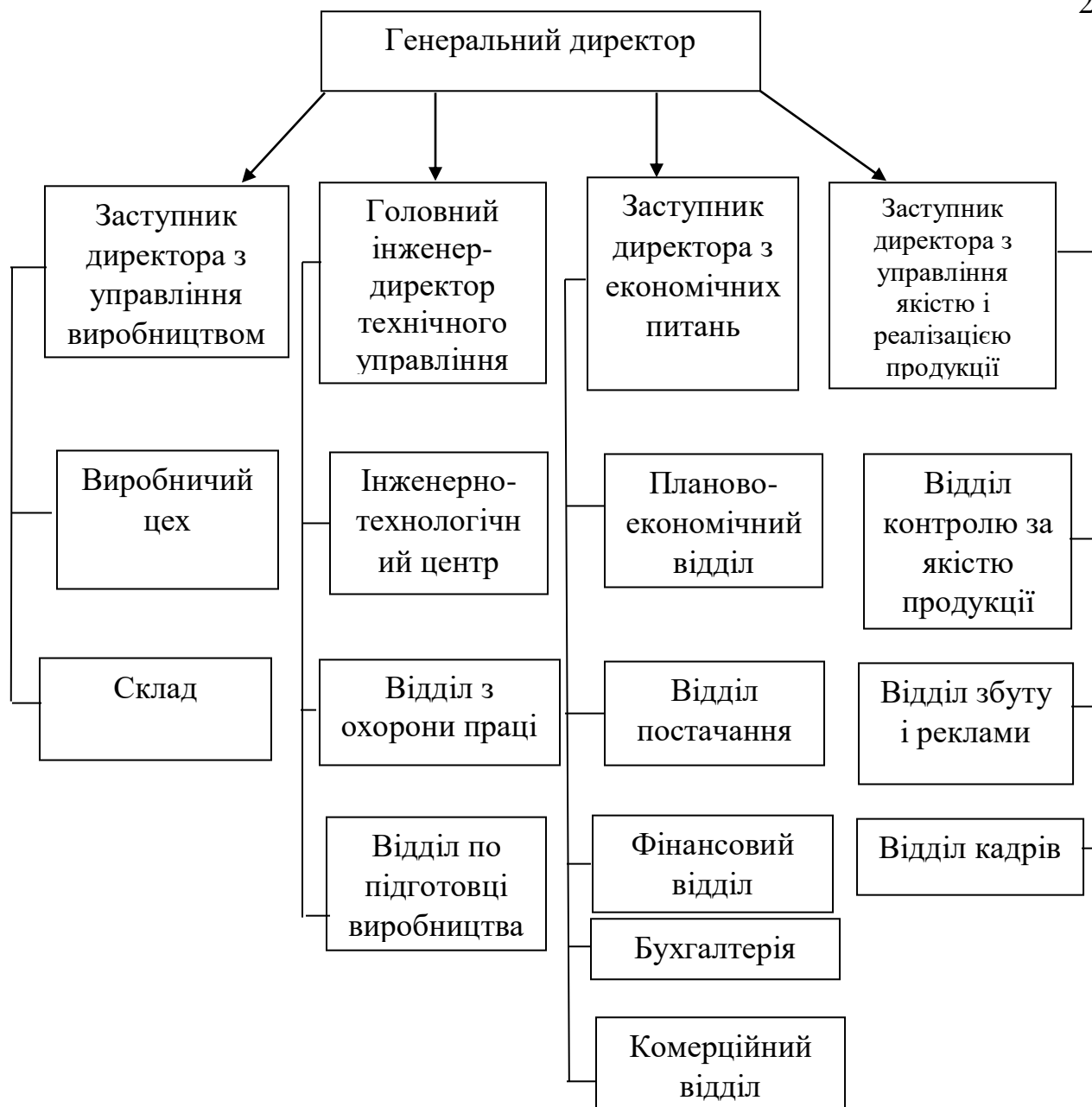


Рисунок 2.6 – Організаційна структура управління ТОВ «Нейл»

Головний інженер забезпечує ефективність проектних рішень, постійне підвищення рівня технічної підготовки виробництва, своєчасну і якісну підготовку виробництва, зниження собівартості продукції, технічну експлуатацію, ремонт і модернізацію устаткування, досягнення максимально можливого рівня якості продукції.

Для деталізації кількості управлінських працівників, проаналізуємо структуру апарату управління ТОВ «Нейл» за допомогою таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура апарату управління ТОВ «Нейл»

Ланки управління	Кількість за роками, осіб			Абсолютне відхилення (+)/(-) осіб	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021
I структура централізованого апарату управління					
1. Директор та його замісники	5	5	4	-	-1
2. Головний інженер	1	1	1		
3. Планово-економічний відділ	4	3	5	-1	2
4. Відділ (комерційний, фінансовий, контролю, реклами тощо)	8	9	9	1	-
5. Бухгалтерія	4	5	5		
6. Відділ кадрів	3	3	4		1
7. Інженер з техніки безпеки	1	1	2		1
Всього	45	46	43	1	-3
II структура складу апарату управління цехів та дільниць					
1. Начальник цеху(дільниці)	1	1	2	-	-
2. Старші майстри	5	5	5	-	-
3. Майстри	17	20	15	3	-5
4. Технолог	2	2	3	-	1
5. Механік	2	2	3	-	1
6. Диспетчер і т.д.	1	1	1	-	-
Всього	28	31	29	3	-2
Разом (I+II)	73	77	72	4	-5

Централізований апарат управління протягом 2020-2021 років збільшився на 1 особу, а у 2022 році зменшився на 3 особи. Щодо складу апарату управління цехів та дільниць зміни не значні протягом аналізованого періоду. В цілому, кількість управлінських працівників за 2020-2022 рр. майже не змінилася, хоча у 2021 відстежується збільшення кількості управлінців. Це пояснити лише стабільністю даного товариства, його менеджменту.

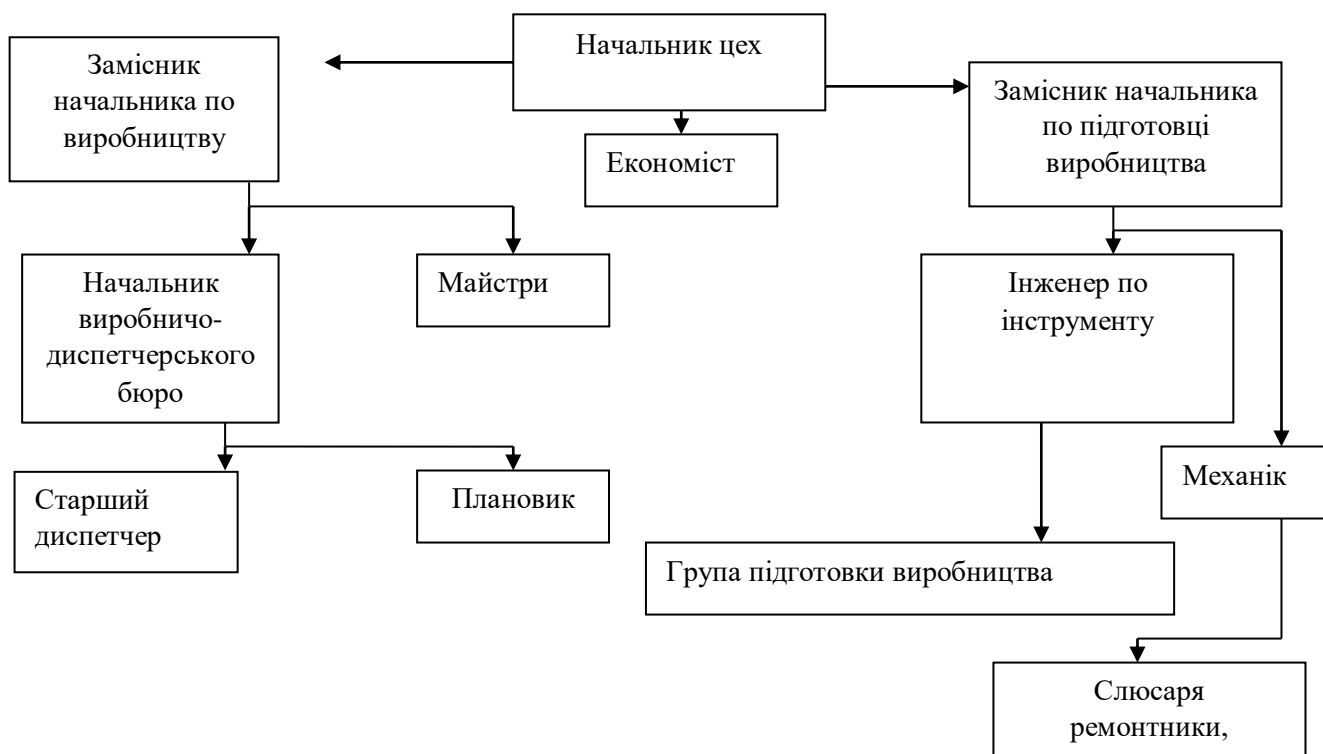


Рисунок 2.7 – Структура управління цеху ТОВ «Нейл»

Завдяки впровадженню сучасних організаційно-управлінських технологій управління в товаристві сформована доцільна і раціональна організаційно-виробнича структура.

Проаналізуємо ефективність системи управління ТОВ «Нейл».

Таблиця 2.5 – Динаміка основних показників ефективності управління ТОВ «Нейл»

Назва показників	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
	2020	2021	2022	5	6
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг, тис. грн	151132,9	235778,2	331967,2	156,0	140,8
Чисельність управлінських працівників, осіб	73	77	72	105,5	93,5
Фонд заробітної плати працівників апарату управління, тис. грн.	13753,2	14968,8	14342,4	108,8	95,8
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності персоналу, %	29,92	30,08	30,00	100,3	100
Чистий прибуток, тис. грн.	2470,8	2667,5	9773,2	108,0	366,4
Витрати на управління, тис. грн.	16224,0	17636,3	24115,6	108,7	136,7

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Питома вага витрат на управління в загальних витратах, %	16224,0	17636,3	24115,6		
Питома вага заробітної плати працівників апарату управління у собівартості продукції (послуг), %	17,0	11,0	8,4		
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді ЗП, %	11,5	7,4	5,8		
Рівень продуктивності праці з розрахунку на одного працівника апарату управління, тис. грн./особу	31,5	34,8	27,7	110,4	79,5
Обсяг реалізованої продукції, що припадає на 1 грн. витрат на управління, тис. грн.н	2070,3	3062,1	4610,7	147,9	150,6
Прибуток на 1 грн. витрат на управління, тис. грн.	7,45	10,61	15,97	122,6	150,6

Витрати на управління ТОВ «Нейл» за період, який аналізується також зросли, якщо на початку періоду їх величина становила 16224,0 тис. грн., то в кінці періоду – 24115,6 тис. грн., що на 7981 тис. грн. більше. Натомість зменшилась величина витрат на управління у відносному вираженні з 17% до 8,4%.

Обсяги виробленої продукції на одного управлінського працівника у 2020 році становили 2070,3 тис. грн., у 2022 році даний показник зріс до 4610,7 тис. грн., що є позитивним явищем.

Прибуток на 1 грн. витрат на управління у 2020 році становив 7,45 грн., у 2022 році - 15,97 грн.

Отже, в цілому можна зробити висновок, що показники які характеризують ефективність управління даного підприємства мають позитивну тенденцію.

Таблиця 2.6 – Розподіл робіт серед управлінського персоналу за їх видами, %.

Види робіт	Категорії працівників		
	Керівники	Спеціалісти	Технічні виконавці
Робота з інформацією	50%	50%	80%

Організаційна робота	25%	20%	10%
Підготовка і прийняття рішень	25%	30%	10%

З таблиці 2.6 видно, що управлінський персонал найбільше уваги приділяє роботі з інформацією. На організаційну роботу та на підготовку і прийняття рішення припадає в середньому по 25%.

Таблиця 2.7 – Розподіл по функціям управління

Конкретні функції управління	Структурний підрозділ	Ієрархічні зв'язки		Наслідки діяльності
		Кому підпорядковується	Хто йому підпорядковується	
1. Організація праці і зарплати	Комерційний відділ	Заст. директора з економічних питань	Бухгалтерія	Економія фонду ЗП
2. Перспективне і поточне техніко-економічне планування	Планово-економічний відділ	Заст. директора з економічних питань	Економіст	Підвищення або зниження доходів ТОВ
3. Збут продукції	Відділ збуту і реклами	Заст. директора з управління якістю і реалізацією	Диспетчер	Підвищення обсягу збуту продукції
4. Організація фінансової діяльності	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	Бухгалтер	Економія фінансових коштів
5. Організація виробництва	Планово-економічний відділ	Заст. директора з економічних питань	Економісти	Економія часу, раціональне використання витрат
6. Організація роботи з кадрами	Відділ кадрів	Заст. директора з управління якістю і реалізацією	Інспектор по кадрам	Підвищення кваліфікації персоналу
7. Економічний аналіз	Планово-економічний відділ	Заст. директора з економічних питань	Інформаційний центр	Визначення помилок, їх вирішення

З даних таблиці 2.7 видно, що всі основні управлінські функції виконуються належними посадовими особами та всі конкретні виконавці підпорядковуються в заступникам директора.

2.3 Діагностика системи управління персоналом ТОВ «Нейл»

Система управління персоналом ТОВ «Нейл» - це система поглядів, вимог, принципів, що визначає основні напрями, форми та методи роботи з персоналом, розробляється кадровою службою з метою своєчасного забезпечення ТОВ «Нейл» кваліфікованим персоналом для раціонального використання трудового потенціалу.

Одним з важливих завдань системи управління кадрами є формування організаційної культури, яка б об'єднувала б працівників та забезпечувала їх готовність підтримувати дії керівництва щодо досягнення цілей товариства. Система управління персоналом ТОВ «Нейл» та її найважливіші напрями офіційно закріплені документами: накази по основній діяльності, положення, інструкції.

З метою детального аналізу управління персоналом товариства, було проведено дослідження системи управління кадрами для постійного пошуку можливостей вдосконалення діяльності, забезпечення сприятливого іміджу, у тому числі використовуючи різні способи мотивації працівників.

Головна мета системи управління кадрами – це забезпечення ефективності ТОВ «Нейл», підтримка гнучкості та динамізму її розвитку. Реалізація головної мети здійснюється за допомогою підтримання оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу кадрів, його розвитку відповідно вимог чинного законодавства, до корпоративних завдань, стану ринку праці.

Проведемо оцінку рівня задоволеності працівників трудовою діяльністю та її окремими соціальними аспектами: взаємини в колективі, відношення товариства до відпочинку та побуту працівників, можливість підвищення кваліфікації. У анкетуванні брали участь 30 співробітників ТОВ «Нейл», з них: 18 чоловіків і 12 жінок всіх вікових категорій. У таблиці 2.8 наведені

результати опитування персоналу для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи мотивації праці працівників ТОВ «Нейл».

Таблиця 2.8 – Результати анкетування для визначення пріоритетних напрямів розвитку системи мотивації праці працівників ТОВ «Нейл»

Показники	Кількість опитних, %
Чи задоволені Ви змістом Вашої роботи?	
-задоволені	25
-задоволені частково	50
-не задоволені	25
Який з мотивів соціально-психологічного характеру для Вас є найбільш важливий?	
-реалізація індивідуальних особливостей, професійних навиків	50
-підвищення рівня кваліфікації	25
-значущість роботи	25
Який фактор, що здійснює вплив на рівень мотивації до праці, є для Вас найбільш значимим?	
-взаємовідносини в колективі	50
-санітарно-гігієнічні умови праці	25
-стан технічного оснащення	25
Задоволеність в соціальних потребах працівників	10

Проілюструємо результати анкетування (рисунок 2.8).

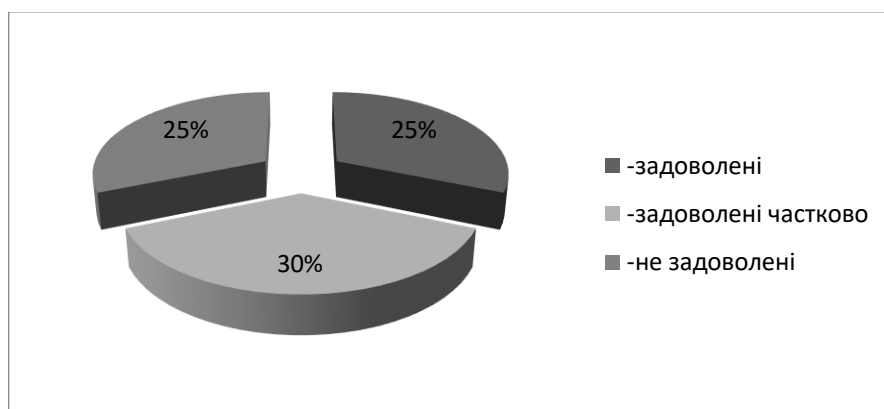


Рисунок 2.8 – Ступінь задоволеності працею працівників ТОВ «Нейл»

З даних таблиці можна побачити, що в середньому половина опитаних частково задоволені умовами та змістом праці, можливістю підвищення кваліфікації та системою мотивації праці. Тобто за результатами анкетування

вже можна визначити основні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Нейл».

Поняття конкурентоспроможності працівників пов'язано з функціонуванням ринку праці (зовнішнього та внутрішнього). На зовнішньому ринку праці конкурентоспроможність найманця залежить від пропозиції і попиту.

Розвиток персоналу – безперервний процес, невід'ємний для товариства, який спрямований на формування колективу, що відповідає потребам товариства, і одночасно на дослідження та розвиток потенціалу його працівників. Цей багатоаспектне питання має бути в колі уваги керівника, зацікавленого в майбутньому свого товариства.

Складові процесу розвитку персоналу товариства наведені на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8 – Складові процесу розвитку працівників товариства

Ефективність діяльності товариства багато в чому визначається здібностями та кваліфікацією його персоналу. Високий рівень конкурентоспроможності працівників зумовлює вигреш у боротьбі за переваги споживачів: зростає ймовірність, що споживач вибере саме нашу продукцію.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НЕЙЛ»

3.1 Вдосконалення методики оцінювання персоналу ТОВ «Нейл»

Виходячи з проведеного у другому розділі аналізу було доведено, що негативні ключові моменти недосконалості системи оцінювання персоналу товариства проявляються в невдоволенні працівників, підвищується можливість плинності кадрів та зниження рівня мотивації праці. Також відстежується зниження якості продукції та послуг (деякі співробітники не завжди реагують на індивідуальні запити споживачів), про що говорять результати аналізу опитувань контрагентів. Тому узагальнимо дані про діючу систему оцінювання персоналу ТОВ «Нейл» за допомогою SWOT-аналізу (таблиця 3.1).

Виділимо ряд недоліків в процесу оцінювання персоналу підприємства ТОВ «Нейл» на які слід звернути увагу, а саме:

- досить мала різноманітність сучасних методів оцінки персоналу, що використовуються в товаристві;
- переважання суб'єктивних методів оцінки персоналу;
- відсутність випробувального терміну, протягом якого можна визначити компетентність претендента на вакантну посаду;
- атестація персоналу проводиться лише для працюючих працівників;
- незначні інвестування у формування чіткої системи оцінювання працівників;
- відсутність чітко налагодженого механізму покращення теоретичних та практичних навичок працівників;
- однаковий підхід до оцінки всіх категорій працівників;

Таблиця 3.1 - SWOT-аналіз діючої системи оцінювання персоналу
ТОВ «Нейл»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відпрацьований процес оцінки персоналу; 2. Розуміння працівниками необхідності побудови системи оцінки персоналу; 3. Розроблені процедури та документи; 4. Система оцінки персоналу – частина організаційної культури товариства; 5. Наявний ресурс на оцінювання працівників (відділ кадрів); 6. Наявні підстави для прийняття стратегічних кадрових рішень; 7. Регулярність та системність проведення оцінювання 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Однаковий підхід до оцінювання працівників всіх категорій; 2. Повільна реакція працівників на зміни; 3. Відсутність єдиного розуміння цілей оцінювання; 4. Слабкі зв'язки процесу оцінювання з іншими підсистемами управління кадрами; 5. Неповне задоволення потреб працівників системою оцінювання.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Готовність керівництва робити конкретні кроки за результатами оцінки (навчання, просування, підвищення заробітної плати); 2. Використання сучасних методів оцінювання 3. Постійне підвищення якості процесу оцінювання працівників; 4. Більш раціональне використання засобів та часу на проведення процесу оцінки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Негативні спогади працівників про попередній процедурі оцінювання; 2. Залежність від зв'язку з іншими бізнес-процесами; 3. Зайва формалізація; 4. Висока вартість інвестицій в розробку повноцінної системи оцінювання; 5. Перешкоди в навчанні; 6. Погіршення іміджу товариства і втрата споживачів через зниження якості послуг

*розроблено автором на основі ТОВ «Нейл»

Таким чином, зі SWOT-аналізу можна побачити, у ТОВ «Нейл» існують певні слабкі сторони в системі оцінювання працівників. Доцільно скористатись існуючими можливостями для їх подолання і нейтралізації ризиків.

Отже, система оцінювання персоналу підприємства ТОВ «Нейл» потребує вдосконалення. Виходячи з встановлених цілей та ефективної діяльності необхідно побудувати чіткий план для відбору і оцінки кваліфікованих працівників. Орієнтуватися на застосування більш сучасних

методи, які здатні детальніше проаналізувати можливості персоналу, забезпечити максимально ефективний розвиток і сильні конкурентні переваги товариства.

З метою подальшого впровадження у систему оцінювання персоналу товариства розглянемо наступні методи оцінювання, які знайшли широке застосування на практиці як вітчизняними, так закордонними компаніями, а саме :

- 1) метод управління за цілями (A1);
- 2) метод «360 градусів» (A2);
- 3) метод Key Performance Indicators (KPI) (A3);
- 4) метод ассесмент-центр (A4);
- 5) метод незалежних суддів (A5);
- 6) метод ділових ігор (A6);
- 7) метод вирішальних ситуацій (A7).

Для аналізу обраних методів сформуємо критерії, які впливають на їх вибір керівником товариства (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Критерії оцінювання (вибору) альтернатив

K1	ймовірність успіху заходу (керівник націлений тільки на позитивний результат від впроваджених методів оцінювання, що зможуть підвищити якість послуг товариства, результативність діяльності товариства, сприяти нормальному психологічному клімату у колективі і допоможуть ефективно побудувати внутрішню систему управління)
K2	рівень витрат на реалізацію (здатність обирати саме ті методи, які можуть максимально чітко оцінити потенціал кожного працівника і мінімізувати витрати при їх впровадженні)
K3	рівень сприйняття персоналом (працівникам важко виходити зі звичної зони комфорту, і тому керівнику важливо підібрати найбільш ефективні методи оцінювання, що будуть підходити під конкретну специфічну внутрішню організацію товариства і краще освоєні працівниками)
K4	час на реалізацію заходу (потрібно враховувати всі можливі витрати часу на впровадження нових методів оцінювання)
K5	рівень складності впровадження (методи оцінки персоналу обов'язково повинні підходити під конкретну внутрішню організацію товариства, враховуючи всі можливості та загрози)
K6	рентабельність заходу (керівнику потрібно підібрати саме такі методи, що будуть здатні призвести до максимальної ефективної роботи персоналу та товариства в цілому, дохідність різних напрямків діяльності, окупність витрат)

K7	ризиковість заходу (головне завдання керівника при виборі нових методів оцінки врахувати сукупність всіх невизначених можливих результатів і несприятливих наслідків, що можуть виникнути в результаті впровадження)
----	--

Для кожної альтернативи за обраними критеріями визначено характеристики (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Характеристика альтернатив за обраними критеріями*

Альтернатив и	Критерії						
	K1 (%)	K2 (%)	K3 (балів)	K4 (днів)	K5 (балів)	K6 (%)	K7 (%)
A1	75	60	6	3	5	65	35
A2	80	90	8	3	8	75	35
A3	85	70	5	2	4	60	40
A4	75	80	6	3	6	75	40
A5	70	70	8	5	6	65	55
A6	85	60	5	3	4	75	45
A7	70	50	7	5	7	60	45

За допомогою методу критеріальних обмежень визначимо найбільш придатну альтернативу для впровадження на підприємстві ТОВ «Нейл». Для цього сформуємо обмеження за кожним критерієм оцінювання (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Обмеження за кожним критерієм оцінювання

	Критерії						
	K1 (%)	K2 (%)	K3 (балів)	K4 (днів)	K5 (балів)	K6 (%)	K7 (%)
Обмеження	≥ 75	≤ 75	≥ 5	≤ 3	≤ 6	≥ 70	≤ 40

Аналізуючи наявні альтернативи за визначеними обмеженнями, визначимо ту, що відповідає всім показникам (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 – Пошук придатних альтернатив

Альтернатив и	Критерії						
	K1 (%)	K2 (%)	K3 (балів)	K4 (днів)	K5 (балів)	K6 (%)	K7 (%)
A1	75	60	6	3	5	65	35
A2	80	90	8	3	8	75	35
A3	85	70	5	2	4	60	40
A4	75	80	6	3	6	75	40
A5	70	70	8	5	6	65	55

A6	85	60	5	3	4	75	45
A7	70	50	7	5	7	60	45
Обмеження	≥ 75	≤ 75	≥ 5	≤ 3	≤ 6	≥ 70	≤ 40

Таким чином, за даного методу найкращим варіантом оцінки персоналу товариства, що задовольняє всі визначені критерії, є застосування на ТОВ «ПФ-У» методу ділових ігор. Також можна відзначити методи вирішальних ситуацій та «360 градусів», які поступаються лише одним критерієм і можуть бути враховані при вдосконаленні системи оцінювання працівників.

3.2. Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу як умови ефективного впливу на мотивацію працівників

Моніторинг результатів діяльності персоналу часто використовується в усіх сферах. Але моніторинг розвитку персоналу для товариства є поняттям новим та недостатньо дослідженим саме у вітчизняних підприємствах. Моніторинг розвитку персоналу повинен стати невід'ємною складовою при підвищенні ефективності роботи працівників, а також збільшення рівня їх вмотивованості.

Впровадження системи моніторингу особистісно-професійного розвитку в товаристві матиме позитивний вплив на усі етапи розвитку персоналу: визначення потреби у навчанні персоналу; вибір методів та форм навчання; визначення цілей та змісту навчання, формування навчальних програм; формування бюджету навчання; здійснення безпосереднього процесу навчання; перевірка результатів навчання; оцінка ефективності навчання.

Процедура моніторингу розвитку персоналу товариства складається з періодичного проведення оцінювання поточного рівня особистісного та професійного розвитку фахівців та встановлення нових цілей, що повинен досягнути працівник за чітко визначений період часу.

Методика «Assesment Center» повинна бути спрямована на вивчення потреб працівників в розвитку знань, навиків та вмінь з врахуванням стратегічних цілей товариства, а також прогнозування їх розвитку і впливу на результати фінансової діяльності товариства.

Запровадження методики «Assesment Center», сутність якої полягає в тому, щоб сформулювати завдання, які моделюють ключові моменти діяльності працівника і допомогти виявити наявність професійно-важливих якостей, а відповідно і контролювати потреби в розвитку працівника.

Впровадження цілісної системи моніторингу розвитку персоналу в товаристві не є самоціллю, а є інструментом, який сприяє досягненню головної мети для вдосконалення системи управління персоналом, яка в свою чергу забезпечуватиме позитивний вплив на фінансову діяльність товариства.

В основу системи моніторингу розвитку персоналу товариства, яку пропонується запровадити, пропонується проведення систематичного, змістовного опитування працівників, яке спрямоване на виявлення їх особистого бачення професійного розвитку в межах даного товариства та рівня їх задоволення заходами, які проводяться на поточний момент. Це зможе вдосконалити етап визначення потреби у навчанні персоналу товариства.

В рамках проведеного дослідження в товаристві було виявлено, що критерії індивідуальних якостей працівників потребують подальшого розвитку, що зможе позитивно відобразитись на фінансових результатах.

Запровадження системи моніторингу розвитку персоналу товариства передбачає здійснення ряду організаційних дій. Проведення моніторингу розвитку персоналу в товаристві варто доручити відділу кадрів, проте це не виключає залучення лінійних менеджерів у цей процес.

На першому етапі впровадження обраної системи моніторингу розвитку персоналу працівник відділу кадрів, в першу чергу, повинен визначитись із метою проведення заходів, а також із їх термінами. Загальною метою цього етапу в товаристві є збирання, вивчення і підготовка інформації для прийняття рішень щодо проведення заходів розвитку персоналу.

Підготовчий етап. Починається із визначення цілей оцінювання та компетенцій, на яких потрібно зосередитись. Складається організаційний план-графік процедур, формують завдання у відповідності до визначеної цілі. Спостерігачі обов'язково повинні пройти спеціальну підготовку. На цьому етапі вирішуються і всі організаційні питання щодо місця проведення.

Проведення розроблення та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу в товаристві з використанням «assessment- центру» пропонується здійснювати в такі етапи (таблиця 3.2).

Таблиця 3.6 – Етапи впровадження «assessment-центру» в ТОВ «Нейл»

Етап	Заходи впровадження системи моніторингу розвитку персоналу
1	2
Початковий	Визначення термінів розробки та проведення заходів
	Визначення цілей та завдань для експертів
	Розробка кейсів та ділових ігор
	Пошук та залучення експертів
Підготовчий	Пошук та залучення експертів (навчання експертів)
	Затвердження програми оцінки, термінів та місця проведення навчання
	Затвердження персоналу, що буде оцінюватись
Проведення моніторингу та оцінки	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади
	Діагностика рівня компетентності персоналу, його трудового потенціалу
	Вирішення кейсів та ділових ігор
	Проведення різнопланових інтерв'ю за профілями професійної діяльності відповідно до посади
Фінальний	Обговорення результатів на нараді експертів
	Формування звіту про результати навчання, індивідуальних рекомендацій учасникам оцінки
	Передавання звіту менеджерам з персоналу чи керівникам підрозділів

Проведення ассесмент-центру. Етап дій: ділові ігор, індивідуальні та групові тренування, тестування, інтерв'ю відповідно до організаційного плану-графіка ассесмент-центру. Від організаторів приймають участь ведучі та

спостерігачі-експерти. Останні оцінюють дії учасників за наступною схемою: спостереження, опис, класифікація, оцінка поведінки. Ведучий повинен забезпечити незалежність оцінок, виключити обговорення серед спостерігачів за ходом виконання задач.

Для реалізації проведення асесмент-центру в товаристві пропонується ввести певні ролі, які виконуватимуть фахівці, які пройшли підготовку та відбір: спостерігач-експерт; ведучий; адміністратор; рольовий гравець; дизайнер програми, розробник вправ.

Асесмент-центр в товаристві пропонується проводити за допомогою тестування, інтерв'ю, ділових ігор та моделювання ситуацій.

Кінцевий результат обговорюється з керівником товариства. Важливо знати, що результати експертизи - центру не можуть виступати однією єдиною підставою для прийняття кадрових рішень за конкретним працівником – вони можуть лише вказати на те, що слід вдосконалити в роботі персоналу та товариства.

Асесмент-центр на підприємстві повинен проводитися кадровою службою. Впровадження методу «assessment-центру» з впровадження оцінювання працівників за варіантами, що наведені в таблиці 3.3. для побудови формування цілісної системи моніторингу розвитку персоналу.

Доцільно використати наступний шаблон анкетування персоналу, що спрямований на формування індивідуальних планів розвитку (додаток Б).

Таблиця 3.7 – Переваги оцінювання працівників методом «assessment-центру»

	«Assessment Center»
Сутність	Для групи персоналу проводиться повна серія випробувань. Assessment Center передбачає проведення: рольових та ділових ігор. Паралельно проводиться професійне спеціальне тестування незалежними експертами, розглядаються презентації. Незалежні експерти і внутрішні спостерігачі спостерігають за поведінкою учасників.
Вартість впровадження	Плата за серію випробувань для кожного працівника коштує 9000 грн.
Терміни впровадження	Довгий підготовчий етап. Проведення співбесід працівників 1-2 дні

Виконавці	Працівник відділу кадрів (HR- команди)
Результат	На основі проведених досліджень відбувається швидка побудова індивідуальних планів розвитку персоналу
Ефективність	Процесний підхід Мало популярний на вітчизняних підприємствах. Ефективний.

Використання цього методу буде сприятиме формуванню комплексного підходу до оцінки персоналу, що включає побудову системи винагороди співробітників з урахуванням набутих компетентностей.

Отже, з метою підвищення конкурентоспроможності товариства шляхом вдосконалення системи розвитку персоналу доцільним є впровадження цілісного процесу планування, оцінювання і навчання персоналу, що засноване на основних потребах працівників. Тому, використання відділом кадрів товариства системи моніторингу дозволить вибудувати дієву систему розвитку працівників, з метою ефективного виконання покладених на них функцій.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі досліджено еволюцію наукових поглядів в управлінні персоналом підприємства; виділено базові парадигми, що описують сучасні підходи до управління персоналом підприємства, в тому числі обирання працівника як найвищої цінності підприємства, використання категорії «людський капітал» в найширшому розумінні, стратегічну орієнтацію в прийнятті управлінських рішень.

Людський фактор доцільно розглядати у взаємозв'язку кількісних та якісних характеристик кадрового складу, в поєднанні здібностей кадрів та можливостей їхньої реалізації у мінливих умовах підприємства. Саме це зумовлює необхідність виділення такої наукової категорії, як кадровий потенціал, - сукупність здібностей та можливостей працівників забезпечувати досягнення цілей стратегічного(перспективного) розвитку підприємства.

Працівники активно впливають на процес прийняття управлінських рішень, що пов'язані з їх інтересами і змінюють вартість конкретного співробітника та кадрового потенціалу в цілому. З іншої сторони, кожен працівник має право відмовитися від тих умов, в яких його збираються використовувати, ухилятися від виконання обов'язків, навчатися іншим професіям, обговорювати із керівництвом рівень винагороди за працю, звільнятися за власним бажанням тощо, і це призводить до обмеженої керованості станом даного ресурсу.

В сучасних умовах процес реформування управлінських систем буде припускати перехід на повністю електронний документообіг, формування віртуальних офісів, формування і використання хмарної інфраструктури. У таких умовах відбувається зміна змістовного наповнення роботи в галузі управління персоналом підприємства, а отже буде доцільно шукати новіші методологічні підходи, які дозволяють оцінювати систему управління персоналом в так званих «організаціях майбутнього».

Товариство з обмеженою відповідальністю Нейл (ТОВ «Нейл») зареєстроване 26.04.1994р., як виробник цвяхів, формою власності є недержавна власність. Власником є Соколюк Віктор Миколайович, розмір статутного капіталу складає 8127111,41 грн.

Зараз це сильне та динамічне підприємство, яке пропонує найширший асортимент цвяхів в Україні. Окрім традиційних будівельних, столярних та покрівельних, товариство виготовляє спеціальні види цвяхів — в бобінах та розсипні, що використовуються у виробництві дерев'яної тари і піддонів. Для виробників EUR-палет пропонуються цвяхи, що сертифіковані Європейською Палетною Асоціацією EPAL. Також різним клієнтам пропонуються широкий асортимент різних засобів кріплення, таких як саморізи, болти, гайки, шайби, шурупи, конфірмати, стержні різьбові, анкери, свердла тощо.

Система управління персоналом ТОВ «Нейл» - це система поглядів, вимог, принципів, що визначає основні напрями, форми та методи роботи з персоналом, розробляється кадровою службою з метою своєчасного забезпечення ТОВ «Нейл» кваліфікованим персоналом для раціонального використання трудового потенціалу.

Виходячи з проведеного у другому розділі аналізу було доведено, що негативні ключові моменти недосконалості системи оцінювання персоналу товариства проявляються в невдоволенні працівників, підвищується можливість плинності кадрів та зниження рівня мотивації праці. Також відстежується зниження якості продукції та послуг (деякі співробітники не завжди реагують на індивідуальні запити споживачів), про що говорять результати аналізу опитувань контрагентів.

Для усунення виявлених недоліків, запропоновано удосконалення методики оцінювання персоналу та впровадження системи моніторингу розвитку персоналу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Козак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників / П.З. Козак // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 22.8. - С. 392-398.
2. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А.Оксентюк, Р.Оксентюк, Б.Оксентюк // Галицький економічний вісник. — 2015. — №1(34). — с.66-72
3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Інноваційна економіка. - 2015. - № 1. - С. 138-142.
4. Погромська І.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / І.В. Погромська // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону: Збірник матеріалів регіональної науково-практичної конференції. - Красноармійськ: КП ДонНТУ. – 2013. – С. 154 – 157.
5. Laurent A. The Cultural diversity of western conception of management / A. Laurent // International Studies of Management and Organization, 1983, Vol.13, No 1-2. – P. 75-96.
6. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind / G. Hofstede. – London; New York, Mc Graw-Hill, 1991. – 219 p.
7. Костунець Т.А. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис / Т.А. Костунець // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2015. - №2. – С. 570 – 572.
8. Дудукало Г. О. Механізм забезпечення ефективності управління персоналом машинобудівних підприємств : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Г. О. Дудукало. - К., 2015. - 244 с.
9. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М.Данилюк, В. М. Петюк, С.О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2012. – 398 с.

10. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – [2-е видання]. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 502 с.
11. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор. – 2013. – 428 с.
12. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. / Ф. І. Хміль – К. : Академвидав, 2013. – 488 с.
13. Управління персоналом фірми : навч. посіб. / під ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – К. : ЦУЛ, 2013. – 272 с.
14. Рульєв В. А. Управління персоналом : навч. посібн. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостянська. – К. : Кондор, 2013. – 310 с.
15. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
16. Осіпова А. Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А. Ю. Осіпова. Хмельницький, 2015. - 246 с.
17. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т. В. Давидюк // Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. - 2015. - №1. - С. 30-35.
18. Плетникова І. Л. Удосконалення експертно-бальної методики оцінки кадрового потенціалу підприємства / І. Л. Плетникова, І. В. Міронцева // Вісник економіки і транспорту промисловості. - Х.: УкрДАЗТ, 2014. - №20. - С. 78-87.
19. Череп А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств / А. В. Череп, І. М. Дашко // Агросвіт. - 2014. - № 15. - С. 48-50.
20. Управління трудовим потенціалом : навч. посібн. / Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А. та ін. – К. : КНЕУ, 2014. – 403 с.

21. Абрамов В.М. Мотивація і стимулювання праці в умовах переходу до ринку / В.М.Абрамов, В.М. Данюк, А.М. Колот. – Одеса : Вид-во ОКФА, 2015. – 96 с.
22. Воронєцька А. Мотивація управління персоналом: сучасний погляд / А. Воронєцька // Регіональні перспективи. – 2014. – № 1. – С. 76-78.
23. Гончаров В. М. Управління мотивацією персоналу на переробних підприємствах ПК: моногр. / В. М. Гончаров, А. В. Черкасов. – Луганськ: Янтар, 2014. – 267 с.
24. Гриньова В. М. Проблеми управління трудовими ресурсами : монографія / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 192 с.
25. Маковєєв П.С. Мотиваційні механізми управління розвитком промислового виробництва: Дис. д.е.н.: 08.07.01. – К., 2012. – 334с.
26. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2012. – 398 с.
27. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: монографія / М. І. Мурашко. К. : Т-во «знання», КОО, 2014. – 311 с.
28. Пономаренко В.С. Управління трудовим потенціалом. Наукове видання / Пономаренко В.С., Гриньова М.М., Салун М.М. та ін. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – 348 с.
29. Управління трудовими ресурсами: проблеми і перспективи розвитку: Збірник доповідей міжнародної науково-практичної конференції. – Ч.1. – Хмельницький : ТУП, 2007. – 287 с.
30. Славгородська О. Ю. Формування стратегії управління персоналом підприємства . Дис. канд. економ. наук : 08.06.01/ О. Ю. Славгородська – Харків. : Харківський національний економічний університет, 2013. – 203 с.

Таблиця А.1 - Підходи до трактування терміну «управління персоналом»

Автор	Визначення
Т.Ю. Базарова [4, с.113]	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства»
А.Я. Кибанов [23, с.94]	«управління персоналом це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією».
Ю.Є. Меліхов, П. А. Малуєв [30, с. 41]	«управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками».
В.І. Дериховська [13, с.]	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств»
С. О. Єварович [17]	«управління персоналом це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей»
Є.В. Маслов [29, с. 18]	«управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками»
Ю. Г. Одегов [29, с. 18]	«управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм та методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
Хміль Ф.І. [18,с. 24]	«управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу»

Таблиця А.2 – Еволюційні основи формування ефективного управління персоналом

Період часу, рік	Еволюційні основи	Ставлення менеджменту до працівників	Заходи з удосконалення менеджменту
1	2	3	4
1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891–1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911–1920 рр.	Ефективність завдань	Забезпечення високої заробітної платні працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і часу, що витрачається
1921–1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації
1931–1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку на противагу думці адміністрації	Створення програм комунікації працівників
1941–1950 рр.	Соціальна безпека	Використання заходів соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951–1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібне урахування їхньої думки під час управління	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961–1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного

			менеджменту
--	--	--	-------------

Кінець таблиці А.2

1	2	3	4
1971–1980 рр.	Складність завдання	Удосконалення змісту праці, що націлює на вирішення складних завдань	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981–1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991–2000 рр.	Зміни в складі робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості робочої сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація
2001–2015 рр.	Корпоративність в управлінні	Соціальна відповідальність бізнесу	Розвиток інноваційних підходів у становленні ринкових соціально- трудова відносин

Шаблон анкетування персоналу, що спрямований на формування індивідуальних планів розвитку.

1. Оцініть від 1 до 10 продуктивність колеги у виконанні основних робочих функцій.
2. Оцініть від 1 до 10, чи задоволені Ви роботою з колегою.
3. Що він має продовжувати робити / робити більше?
4. Чим повинен займатися більше?
5. Що він має менше робити?
6. Що б ви порадили йому робити, що він зараз не робить? Яку пораду Ви дали б?
7. За шкалою від 1 до 5, як його поведінка відповідає основним цінностями компанії?
8. За шкалою від 1-10, як би Ви оцінили його відношення колег?
9. За шкалою від 1-10, як би ви оцінили його як командного гравця? За шкалою від 1-10, наскільки він є надійним?
10. Як би ти описав своє спілкування з ним?
11. Чи здатний він мотивувати колег досягти цілей?
12. Ви вважаєте його особистим другом?