

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра менеджменту**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«Управління ефективністю діяльності персоналу підприємства»**

(за матеріалами «Leadium», USA, Las Vegas, NV)

Студента 2 курсу 9 групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації

«Менеджмент персоналу»

Солованюка

Богдана Михайловича

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,

доцент

Сичова

Ніна Вікторівна

Гарант освітньої програми:

доктор економічних наук,

професор

Дєєва

Наталія Едуардівна

**Київ 2018**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Концептуальні підходи до управління ефективністю діяльності персоналу.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності діяльності персоналу.....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В «LEADIUM INC»	
2.1. Дослідження особливостей функціонування системи управління персоналом «LEADIUM INC».....	22
2.2. Оцінка ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства.....	29
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «LEADIUM INC»	
3.1. Розробка програми заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом «LEADIUM INC».....	40
3.2. Ресурсне забезпечення реалізації програми заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.....	43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ.....	52

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується постійними змінами та нововведеннями у всіх сферах життєдіяльності людини. Ефективність діяльності підприємства завжди залежатиме від вміння швидко адаптуватись до змін зовнішнього ринкового середовища. Виникає необхідність пошуку ефективних методів управління працею з метою підвищення її продуктивності. Оцінка ситуації, яка склалась, дозволяє стверджувати, що здійснені відповідні заходи у цьому напрямку не дали очікуваних результатів. Одним з шляхів є побудова дієвої системи управління ефективністю роботи персоналу з метою формування середовища зацікавленості працівників у кінцевих результатах діяльності. Дана система спроможна компенсувати недоліки в організації та плануванні виробничої діяльності підприємства. У зв'язку з цим керівникам усіх рівнів потрібно усвідомити необхідність створювати та виявляти спонукаючі мотиви працівників та здійснювати на них відповідні впливи з метою підвищення як індивідуальної ефективності трудової діяльності, так і ефективності функціонування організації в цілому. Проблеми управління персоналом вченими розглядаються вже не одне десятиріччя. Значний внесок щодо цих проблем було зроблено не лише вітчизняними: В.Ю. Бодаковським, М.Д. Виноградським, Р.А. Герасименко, Н.М.Давиденко, Ю.А. Дайновським, А. М. Колотом, М. Куліковим, О.В. Крушельницькою, Д. П. Мельничуком, А.І. Панченко, М. В. Семікіною, Ф.І. Хмілем, а й закордонними науковцями: А. П. Егоришиним, Ю. Одеговим, Т. О. Соломадіною, Д. Берген та багатьма іншими дослідниками.

*Метою* випускної кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних та методичних засади і практичних рекомендації щодо управління ефективністю діяльністю персоналу підприємства.

*Завдання* випускної кваліфікаційної роботи:

а) розглянути концептуальні підходи до управління ефективністю діяльності персоналу;

- б) розглянути методичні підходи до управління ефективністю діяльності персоналу,
- в) дослідити особливості функціонування системи управління персоналом «Leadium Inc»,
- г) надати оцінку ефективності функціонування системи управління персоналом підприємства,
- д) розробити програми заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом «Leadium Inc».
- е) розробити систему ресурсного забезпечення реалізації програми заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства

В умовах подальшого розвитку ринкових відносин перед кожною організацією постає проблема вдосконалення системи управління персоналом.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо управління ефективністю діяльності персоналу.

*Об'єктом дослідження* є процес управління ефективністю діяльності персоналу на «Leadium Inc»

*Практичне значення* одержаних результатів полягає у здійсненні розробки програми управління ефективністю діяльності персоналу, що слугують базою для подальших теоретичних і прикладних досліджень для ефективної трудової діяльності персоналу.

*Апробація результатів дослідження.* Результати дослідження були опубліковані в статті «Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства», поданої до публікації в збірнику наукових статей студентів (додаток А).

Методологічну основу випускної кваліфікаційної роботи становлять розробки вітчизняних та закордонних вчених-фахівців з питань управління ефективністю діяльності персоналом. Зокрема, при написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані наступні сучасні методи дослідження: метод економічного аналізу (при оцінці фінансових показників), порівняльний

аналіз, порівняння та використання та побудова системи показників (використання системи показників в процесі роботи з персоналом).

*Елементи наукової новизни.* Автором випускної кваліфікаційної роботи отримано та винесено на захист вагомні результати щодо удосконалення механізму управління ефективністю діяльності персоналу. Результати дослідження є обґрунтованими, базуються на поглибленому вивченні й узагальненні великого обсягу наукових джерел і коректному застосуванні сучасних методів дослідження.

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи.* Випускова-кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг магістерської роботи – 56 сторінок, з них 45 сторінок – основний зміст роботи. Робота містить 4 рисунки, 10 таблиць, 7 додатків, список використаних джерел зі 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Концептуальні підходи до управління ефективністю діяльності персоналу підприємства

Питання про ефективність управління персоналом в останні роки досліджувалось багатьма вченими. Вважається, що працювати ефективно – це домагатися великих результатів при менших затратах праці, часу, коштів. Але, на нашу думку, щоб визнати, що система управління персоналом є ефективною, необхідно виробити певний механізм управління, оцінки та контролю по відношенню перш за все до цілей організації, що дозволить виявити справжню ситуацію в організації стосовно управління персоналом, виявити слабкі місця і запропонувати комплекс дій для її покращення.

Досліджуючи проблеми ефективності управління персоналом, Дж.М. Іванцевич і А.А. Лобанов вважають, що: «оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності по управлінню персоналом і для зіставлення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства» [1].

Визначати ефективність управління персоналом пропонується на основі постійного збору та аналізу інформації про самих працівників за допомогою показників: просування по службі, професійні, кваліфікаційні, статеві та вікові характеристики персоналу, медичні і психологічні параметри, задоволеність працею, плинність, продуктивність, новаторська активність тощо.

Такий моніторинг повинен здійснюватися протягом усіх фаз управлінської діяльності. Він тісно пов'язаний з іншими етапами процесу управління і своїми результатами здатен спонукати керівника вносити в

управління необхідні корективи. При цьому це забезпечує функціонування в організації безперервного зворотного зв'язку.

Також, Дж.М. Іванцевич і А.А. Лобанов рекомендують визначати ефективність управління персоналом таким чином для того, щоб:

- а) поліпшити функціонування управління персоналом через забезпечення їхніми засобами вирішення питань про те, коли необхідно припинити, а коли підсилити яку-небудь діяльність;
- б) визначити реакцію з боку працівників і менеджерів нижчої ланки на ефективність управління персоналом;
- в) допомогти управлінню персоналом вносити свій внесок у справу досягнення цілей фірми.

Визначення ефективності управління персоналом може виступати могутнім важелем росту результативності всього управлінського процесу. Для цього необхідно знати, як воно повинно здійснюватися, у якому співвідношенні знаходиться з іншими етапами управлінського циклу [2].

Сьогодні, як вже зазначалось, немає єдиного підходу до виміру ефективності управління персоналом. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу і управління в тому числі, тісно пов'язані з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком організації.

Аналіз наукових концепцій дозволив нам виділити три методичні підходи до оцінки ефективності управління людськими ресурсами.

Під першим підходом розуміють, що персонал організації є сукупним суспільним робітником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва повинні виступати і показниками ефективності персоналу [3].

У якості таких показників беруться кількісні значення кінцевих результатів роботи організації за конкретний період (рік, квартал, місяць); прибуток підприємства (балансовий, чистий); витрати на одну гривню продукції (собівартість); рівень рентабельності; об'єм реалізованих послуг,

продукції; об'єм обслуговування (чол.); дохід підприємства; якість продукції, послуг; термін окупності капітальних витрат .

Прибічники другого підходу вважають, що показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності.

У якості таких показників оцінки виробничого й управлінського персоналу виділяють: продуктивність праці (виробіток на одного працівника); темпи росту продуктивності праці і заробітної плати; загальний фонд оплати праці; відсоток виконання норм виробітки; втрати робочого часу; якість праці робітників; фондооснащеність праці; працемісткість; коефіцієнти складності робіт і праці; загальна чисельність персоналу, тощо.

Такі показники всебічно відображають ефективність трудової діяльності персоналу і слугують основою для вибору критеріїв. Разом з тим вони не характеризують рівень організації роботи персоналу і соціальну ефективність, які також впливають на кінцеві результати виробництва і безпосередньо пов'язані з персоналом підприємства [4].

Прибічники третього підходу вважають, що ефективність роботи персоналу у значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. У якості критеріальних показників ефективності роботи персоналу виділяють наступні: плинність кадрів; рівень кваліфікації персоналу; рівень трудової і виконавчої дисципліни; професійно-кваліфікаційна структура; співвідношення робітників і службовців; використання фонду робочого години; соціальна структура персоналу; рівень порушення трудової дисципліни; рівномірність завантаження персоналу; витрати на одного робітника; витрати на управління; рівень накладних витрат; соціально-психологічний клімат у колективі.

Такий склад показників достатньо всебічно відображає організацію і соціальну ефективність роботи персоналу, причому деякі показники є



комплексними, оскільки вимагають збору оперативної інформації на основі конкретних соціологічних досліджень [5].

Для визначення ефективності управління персоналом необхідний комплексний підхід з позицій важливості кінцевих результатів діяльності, продуктивності і якості праці та організації роботи персоналу як соціальної системи. Але, на нашу думку, не можна визначити ефективність управління персоналом тільки за допомогою зіставлення тих або інших кількісних економічних показників. Щоб визначити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні перш за все критерії, що дозволяють це зробити. Їхній вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність конкретно взятого працівника, керівника, трудові показники чи особливості колективу виконавців в цілому [6]

Важливим критерієм ефективності управління персоналом є створення сприятливого внутрішнього психологічного клімату в колективі.

Внутрішній психологічний клімат – це реальний стан взаємодії людей як учасників спільної діяльності. Він характеризується задоволенням робітників організацією та умовами праці, стосунками між членами колективу, настроєм, взаєморозумінням, ступенем участі в управлінні і самоуправлінні, дисципліною, групою і місцем у ній, якістю отриманої інформації. Багато в чому сприятливий внутрішній клімат на підприємстві залежить від ступеня сумісності робітників [7].

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм становищем. На неї впливають характер і зміст роботи, ставлення до неї людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей, психологічний клімат. Багато в чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів жити за його законами, підпорядковуватись встановленим вимогам і порядку.

В кожній установі, організації необхідно створити певні умови, які забезпечують соціально-психологічну сумісність, а саме:

- а) погодженість особистих можливостей кожної структури і змісту її діяльності, що забезпечує його нормальний хід, відсутність задрощів по відношенню до успіхів інших;
- б) близькість моральних засад, яка створює основу для виникнення взаємної довіри між людьми;
- в) однорідність основних мотивів діяльності й індивідуальних прагнень членів колективу;
- г) можливість реального взаємного доповнення й органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому і творчому процесі;
- д) раціональний розподіл функцій між членами колективу, при якому жоден з них не може добитися успіху за рахунок іншого [8].

Також, можна виділити дві основні концепції, які покладені в основу визначення ефективності управління персоналом. Відповідно до першої з них ефективність управління персоналом оцінюється виходячи з органічної єдності управління і виробництва, але при цьому внесок власне управління персоналом в ефективність виробництва не визначається.

Надзвичайно важким завданням є кількісна оцінка цього внеску, тому що навіть відповідних звітних показників поки що не існує. Тому більшість методик управління ефективністю діяльності персоналу дотримуються першого підходу [9]

Доцільним є оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність виробництва, скільки якісний вплив його на цю ефективність. Інтегральний показник (ефективність на рівні організації) трансформується в безліч інших на більш низьких рівнях, що показують ефективність окремих систем чи підсистем управління персоналом – підбору, навчання і т.д.

Такий підхід, зокрема, можна зустріти в роботі А. Бравермана й А. Сауліна, які для всебічної оцінки діяльності організації пропонують об'єднати в

процесі визначення ефективності управління персоналом найбільш значимі показники в один інтегральний показник [11].

С. Шекшня пропонує характеризувати ефективність управління персоналом за декількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат.

Визначення ефективності управління персоналом проводиться в більшості випадків суб'єктивно. На наш погляд, це відбувається з двох причин: через відсутність виробленої чіткої методики, і через недооцінку усієї важливості таких заходів. При цьому основний наголос в багатьох працях робиться на оцінці переважно економічної ефективності, а саме продуктивності та витрат, залишаючи осторонь «людський фактор» [10].

В наш час для багатьох вітчизняних організацій і, на жаль, науковців, характерний традиційний підхід: або взагалі ігнорувати систему управління персоналом, або, у кращому випадку, оцінювати ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників, які ми розглянули вище (плинність персоналу, продуктивність, час витрачений на професійне навчання та ін.) Розвитку цієї тенденції сприяє і широко розповсюджена уява про те, що фахівці з управління персоналом знаходяться далеко від основної діяльності і практично не роблять на неї ніякого впливу. «Узяті у відриві від загальних цілей розвитку ці, потенційно важливі показники, сприяють ізоляції служби управління персоналом» [14].

Ефективне управління і розвиток організації багато в чому визначаються особистісними і професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності учитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищу, яке постійно змінюється.

Для успішного виконання стратегічних завдань у сфері управління персоналом першорядне значення має також вивчення факторів, що впливають

на ефективність управління персоналом і які можуть стати об'єктом управління з боку менеджменту.

Високі темпи росту ефективності управління персоналом забезпечуються науково обґрунтованим використанням усього комплексу факторів, що впливають на ефективність управління персоналом.

Це актуально особливо зараз, коли багато організацій мають сьогодні чималі труднощі економічного характеру, обмеження в ресурсах, і проблема їхнього виживання багато в чому повинна вирішуватися за рахунок резервів, використання яких не вимагає великих витрат.

Однак у сучасній вітчизняній науці відсутні цілеспрямовані теоретичні і прикладні розробки з цієї тематики. Це приводить до того, що на сьогодні питання оцінки впливу різних факторів вирішуються або без обліку реально сформованої економічної ситуації, або з позиції здорового глузду, повсякденних уявлень про подібність різних показників.

Велике значення має питання про правильну класифікацію факторів, що впливають на ефективність управління персоналом. При складанні такої класифікації варто враховувати, що ці фактори діють не ізольовано, а у взаємозв'язку один з одним.

Використання такої класифікації дозволяє визначити вплив кожного фактора окремо, усунувши тим самим повторний перелік, а також врахувати результативність факторів, що дає можливість правильно виявити і використовувати резерви росту ефективності управління персоналом у цілому. Рекомендації з класифікації факторів ефективності неодноразово аналізувалися в економічній літературі. Загальним принципом цих класифікацій є об'єднання більш-менш широкого кола факторів в укрупнені групи за їхньою економічною сутністю.

Традиційна система мотивації передбачає, що винагорода, одержувана працівником від організації, складається з незмінного окладу і пільг, таких як медичне страхування, страхування життя, пенсійні плани, оплата проїзду,

матеріальна допомога, відпочинок у санаторіях і інші додаткові блага, що підвищують життєвий рівень [13].

Управління системою пілг останнім часом перетворилося в найважливішу складову ефективного управління персоналом. Тут потрібна особлива увага з боку керівників нижчої ланки і спеціальна кваліфікація фахівців з управління персоналом.

Нетрадиційні методи мотивації можна розділити на три основні групи – системи перемінної заробітної плати, системи групової заробітної плати, системи плати за знання і компетенції.

«Людам потрібні гроші, – зауважує А. Моріта, – але вони хочуть одержувати задоволення від своєї роботи і пишатися нею». Те, що, крім грошей, існує чимало інших факторів, які впливають на ефективність управління персоналом, - загальновідома істина [15].

На нашу думку, варто зазначити, що стандартні підходи до мотивації, організації стимулювання часто виявляються неефективними: стимули змінюються в залежності від контингенту працівників.

Режим гнучкого робочого часу дає можливість працівникам побудувати графік роботи зі своїми індивідуальними особливостями, що позитивно позначається на ефективності управління персоналом. Багато фірм, часто надають своїм співробітникам додаткові оплачувані і неоплачувані відпустки.

Важливо пам'ятати про позитивний вплив гарних умов праці на продуктивність у момент організації нового виробництва, створення нових робочих місць і реорганізації існуючих. Ергономічний аспект обов'язково повинен братися до уваги [14].

Враховання заслуг, подяка за виконану роботу, так само є важливими факторами, що впливають на ефективність управління персоналом і посилюючими стимулами до праці. Мотивами служать не тільки різні премії, пам'ятні подарунки, характер винагороди праці залежить від його кількості і якості, а також від задоволення побажань і надій самих працівників. Один з найбільш діючих факторів ефективної праці – просування по службі. Велике

значення має і можливість придбати акції підприємства, що створює для працівника відчуття співвласника.

К. Кіллен вважає, що «негативна мотивація веде звичайно до змушеної згоди підлеглого. Хоча змушена згода краще, ніж її відсутність, все ж таки варто колись спробувати застосувати засоби позитивної мотивації».

Таким чином, від того, як організація винагороджує своїх працівників, багато в чому залежить її успіх, тому управління компенсацією є стратегічно важливою областю керівництва будь-якою організацією [13].

На нашу думку, неефективна система винагороди може викликати в працівників незадоволеність, що веде до зниження продуктивності праці, зниження якості, високої плинності персоналу, напруженості у відносинах між працівниками, порушення дисципліни і навпаки.

## **1.2. Методичні підходи до оцінювання управління ефективністю персоналу**

Дж.М. Іванцевіч й А.А. Лобанов визначають оцінку ефективності управління персоналом як «систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і вигід, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і з цілями підприємства».

В економічній теорії ефективність (E) визначається як функція досягнутих результатів ( $P_D$ ) і витрачених на це ресурсів (S) [29].

$$E = f(S, P_D) \quad (1.1)$$

Ефективність реалізації заходів щодо управління персоналом багатоаспектна і являє собою взаємозв'язок декількох ефектів:

- а) економічного (дозволяє оцінити вплив заходів кадрової політики на кінцеві фінансові й економічні результати діяльності підприємства);
- б) функціонального (пов'язаний з ростом ефективності функціонування

системи управління персоналом);

в) соціального (зростання рівня задоволеності персоналу різними аспектами трудової діяльності, поліпшення клімату в колективі, зміна ціннісної структури тощо).

На нашу думку, аналіз системи управління персоналом і його вплив на ефективність діяльності підприємства повинен включати проведення наступних видів аналізу:

- а) аналіз існуючої системи управління персоналом;
- б) аналіз роботи кадрової служби;
- в) аналіз оцінки ефективності використання персоналу;
- г) аналіз ефективності діяльності підприємства;
- д) аналіз показників результативності і якості праці [24].

У закордонній практиці поширення одержали такі методи, як експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, оцінка віддачі інвестицій у персонал, методики Д. Філіпса й Д. Ульріха, HR-метрики, система ключових показників ефективності (КПЕ) і ін).

Метод експертної оцінки полягає в проведенні опитування керівників підрозділів, ціль якого - з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу в компанії. Переваги даної методики в простоті реалізації й відсутності необхідності залучати додаткові ресурси. Недолік - неминучий суб'єктивізм в оцінках [19].

При використанні методу бенчмаркінгу показники діяльності HR-служб порівнюються з аналогічними даними інших компаній, що працюють на ринку. На думку деяких консультантів, дана методика, незважаючи на її популярність, не є досить точною, оскільки порівнюються компанії з різною специфікою діяльності. Також фахівці вважають, що на Україні метод бенчмаркінгу застосовувати поки складно, оскільки він вимагає великих витрат. Так, наприклад, у Європі участь у проекті обходиться в 8-10 тис. євро для кожної компанії [40].

Метод оцінки віддачі інвестицій застосовується для оцінки віддачі, що

отримає компанія на кожну гривню інвестицій, вкладених у персонал. Виділяються наступні різновиди методу [29]:

1. «Проста» віддача від інвестицій (Simple HR ROI), що розраховується за формулою

$$ROI = \frac{R-1}{I*100\%} \quad (1.2)$$

де  $ROI$  - віддача від інвестицій, %;

$R$  - отриманий прибуток;

$I$  - зроблені витрати.

2. Методика Д. Філіпса [3] складається з наступних показників:

а) оцінка інвестицій у кадрову службу (розраховується як відношення витрат служби персоналу до операційних витрат підприємства);

б) показник витрат по управлінню персоналом на 1 співробітника (розраховується як відношення витрат служби персоналу до кількості співробітників організації);

в) показник відсутності на робочому місці (розраховується як сума прогулів і позапланових звільнень співробітників);

г) показник задоволеності співробітників (визначається відсоток працівників, задоволених своєю роботою, за допомогою методів анкетування або опитування);

д) показник єдності й згоди в організації (підраховується на основі статистичних даних по продуктивності й оцінці ефективності праці) [24].

Методика Я. Фітценца . Результативність служби персоналу визначається через оцінку ефективності інвестицій у людський капітал і розраховується за наступною формулою [29]:

$$HCROI = \frac{R-I-(O+L)}{O+L} \quad (1.3)$$

де  $HCROI$  – коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал;

$R$  – отриманий прибуток;

$I$  – зроблені витрати.

$O$  – оплата праці;



*L* – пільги й компенсації

Передбачається, що при ефективному використанні всіх видів витрат на співробітників служба персоналу може впливати на величину даного коефіцієнта.

Оцінка інвестицій у людський ресурс і кадровий відділ застосовується в деяких західних компаніях як самостійна методика, але може бути й одним з показників у системі ключових показників ефективності (КПЕ) [15].

У методиці Д. Ульріха пропонується п'ять способів вимірювання ефективності HR-служби [42]:

а) показник продуктивності на одиницю сировини, одного працівника або одиницю зарплати. Подібним чином можна оцінити процедури, що розвиваються.

б) показники швидкості бізнес-процесів. Наприклад, проходження різних процедур або технологічного циклу в порівнянні з іншими компаніями. По суті, це різновид бенчмаркінгу, з усіма недоліками, що має ця методика.

в) витрати при проведенні спеціальних програм й ініціатив - аналог ROI.

г) навички працівників, лояльність, моральний клімат у колективі. Параметри оцінюються за допомогою анкетування, тестування або інтерв'ю. «Організаційні можливості» - ще одна модифікація бенчмаркінгу. Тут порівнюється швидкість бізнес-процесу до нововведень і після. Ульріх думає, що HR-служба повинна управляти змінами в компаніях [44].

HR метрики (HR Metrics) - це числові показники, що дозволяють оцінити управлінські процеси в організації, а також ефективність управління персоналом у цілому [6].

У практиці управління персоналом використовують різні групи метрик:

а) загальні статистичні дані, що характеризують людські ресурси, які знаходяться у розпорядженні компанії;

б) показники, якими оцінюється якість людських ресурсів й ефективність їх використання - метрики HR-ефективності;

в) метрики для оцінки ефективності діяльності окремих співробітників/

підрозділів;

г) метрики для оцінки ефективності діяльності самої HR-служби.

Списки показників управління персоналом почав розробляти Я. Фітценц в Інституті Саратоги (США). Спочатку вони стосувалися тільки до процесів (функцій) управління персоналом. Ці показники, приклад яких представлений у табл. 1, знаходять сьогодні широке застосування в багатьох компаніях, де система управління персоналом будується за функціональним принципом

Надалі дана методика розвивалася в бік вимірювання ефективності служб персоналу як на стратегічному, так і на функціональному рівнях.

Таблиця 1.1

### Показники управління персоналом функціонального рівня

Показники	Формула розрахунку
Вартість добору персоналу (Cost per Hire)	$CPH = \text{Реклама} + \text{PR-заходи} + \text{Рекрутингові й ін. агентства} + \text{Робота з вузами} + \text{Оплата приїзду кандидатів} + \text{Оплата рекомендацій співробітників} / \text{Кількість закритих вакансій}$
Час закриття вакансій по категоріях (Time to Fill)	$TTF = \text{кількість днів} / \text{Кількість закритих вакансій}$
Плинність кадрів (Turnover Rate)	$TR = \text{Кількість звільнених за період} / \text{Середньооблікова}$
ФОП в обороті компанії (Total Earnings in Revenue)	$TER = \text{ФОП} / \text{Оборот}$

(Джерело: [11])

На стратегічному рівні вони спрямовані на оцінку внеску служби персоналу в ефективність бізнесу; на функціональному - відбивають пріоритетність окремих функцій HR-підрозділу (у табл. 1.1. два показники відносяться до вимірювання ефективності добору). Виділення саме їх у якості найважливіших для багатьох організацій свідчить про складну ситуацію на ринку праці із залученням висококваліфікованих фахівців (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2

**Показники управління персоналом стратегічного рівня**

Показники	Формула
Оборот на одного співробітника (Revenue per Employee)	$KPE = \text{Оборот} / \text{Чисельність персоналу}$
Додана вартість на людський капітал (Human Capital Value Added)	$HCVA = \text{Прибуток} - (\text{Витрати} - \text{Зарплати} \text{ й Премії}) / \text{Чисельність персоналу}$
Повернення на інвестиції в людський капітал (Human Capital Return on Investment)	$HCROI = \text{Прибуток} - (\text{Витрати} - \text{Зарплати} \text{ й Премії}) / \text{Зарплати й премії}$

(Джерело: [10])

На стратегічному рівні вони спрямовані на оцінку внеску служби персоналу в ефективність бізнесу; на функціональному - відбивають пріоритетність окремих функцій HR-підрозділу (у табл. 1.2 два показники відносяться до вимірювання ефективності добору). Виділення саме їх у якості найважливіших для багатьох організацій свідчить про складну ситуацію на ринку праці із залученням висококваліфікованих фахівців.

Система ключових показників ефективності (КПЕ) служби персоналу використовується для оцінки ефективності як самої функції управління людським ресурсом, так і фахівців відділу. Ця система припускає наявність кадрової стратегії й «дерева цілей». Саме на основі завдань співробітників, як правило, і формується перелік ключових показників. Далі, кожен працівник служби персоналу разом з керівником складає особистий оцінний лист, що включає набір КПЕ, їх вага й планові значення. За результатами досягнення показників проводиться (щомісяця або щокварталу) оцінка фахівця, визначається розмір змінної частини оплати праці.

У закордонній і вітчизняній літературі в цілому наведені порядку 500 показників оцінки діяльності HR-служб. Їх класифікація наведена на рис. 1.1.



**Рис. 1. 1. Класифікація показників ефективності служби управління персоналом. (Джерело: [10])**

Керівництво підприємства повинне проаналізувати, які з них найбільш коректні й щонайкраще підходять конкретного підприємства.

Слід зазначити, що всі наведені методики мають свої обмеження, що утрудняють їх застосування, наприклад, суб'єктивність і трудомісткість експертних оцінок, обмеженість зовнішньої інформації при бенчмаркінгу, велика кількість внутрішніх і зовнішніх факторів (організаційних і ринкових), що впливають на економічну ефективність підприємства, різні підходи до формування критеріїв оцінки [17]

Тому для оцінки ефективності служби персоналу найкраще використовувати комплексні методики, адаптовані для конкретного підприємства. Вибір методів оцінки персоналу для кожного конкретного підприємства є унікальною задачею, вирішити яку може тільки керівництво самого підприємства (можливо за допомогою професійних консультантів). Система оцінки має враховувати й відбивати ряд факторів - стратегічні цілі підприємства, стан зовнішнього середовища, організаційну культуру й структуру, традиції підприємства, характеристики зайнятої у ній робочої сили.

Процедура оцінки допомагає менеджерам виявити й скорегувати слабкі місця в управлінні персоналом, а також сфокусувати HR-персонал на вирішенні насущних проблем. Вимірювання віддачі від інвестицій в HR-службу дозволяє оцінити тенденції й в управлінні всього підприємства. Тому, незважаючи на те, що процедури оцінки ефективності системи управління персоналом є досить трудомісткими і витратними, ефект від їх впровадження й наступної оптимізації роботи співробітників HR-підрозділів, може виявитися значно вище, ніж від впровадження технологій й одержання додаткових кредитів.

## РОЗДІЛ 2.

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В «LEADIUM INC»

#### 2.1. Дослідження особливостей функціонування системи управління персоналом «LEADIUM INC»

“Leadium Inc”, на матеріалах якого виконано дану випускную кваліфікаційну роботу, є юридичною особою, а отже, має круглу печатку, штамп, бланк з відповідними реквізитами, товарний знак, відокремлене майно, основні та оборотні засоби, самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки в банках і може укладати від власної особи різноманітні угоди на території України та за кордоном.

Головною метою діяльності “Leadium Inc” є отримання прибутку на основі забезпечення потреб юридичних та фізичних осіб у роботах та послугах.

Предметом діяльності “Leadium Inc” є:

- а) здійснення маркетингових досліджень;
- б) здійснення торгівлі інформацією;
- в) організація виставок та ярмарок;
- г) створення та організація відділу продажів;
- д) аутсорсинг;
- е) інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству після внесення їх до Статуту.

«Leadium Inc» реалізує товари, виконує роботи та послуги за цінами, що визначає самостійно або на договірній основі.

Розрахунки виконуються у встановленому порядку через установи банку. Відповідальність за фінансово-господарську діяльність несе виконавчий директор, який визначає організаційну структуру “Leadium Inc” відповідно до стратегії і тактики розвитку підприємства.

Оцінка ефективності управління персоналом спирається на критерії, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва, які представлені в Додатку Б.

В якості результативного показника, що характеризує економічну ефективність управління персоналом, приймають середньорічну вироблення на одного працівника як відношення середньорічного обсягу реалізації підрозділу до середньооблікової чисельності персоналу. На користь його вибору говорить те, що цей показник продуктивності праці може служити наскрізним для всіх підприємств і методика його розрахунку загально визнана.

$$V_{\text{вир}} = \frac{U}{P} \quad V_{\text{вир}} = \frac{U}{P} \quad (2.1)$$

де  $V_{\text{вир}}$  - середньорічний виробіток на одного працівника;

$U$  - середньорічний обсяг реалізації продукції (послуг) підрозділів;

$P$  - середньооблікова чисельність персоналу.

Результативним показником, що характеризує соціальну ефективність управління персоналом, є коефіцієнт плинності. Цей показник відображає динаміку персоналу організації і також виступає в ролі побічно впливає на продуктивність праці і являє собою індикатор благополуччя в галузі управління персоналом. Підвищена плинність може дорого обходитися організації. Слід більш ретельно підходити до аналізу причин, за якими люди залишають організацію. Коефіцієнт плинності розраховується як відношення числа вибулих за власним бажанням, звільнених за прогули й інші порушення трудової дисципліни працівників за певний період (в даному випадку за рік) до середнього числа зайнятих протягом року, у відсотках:

$$K_T = \frac{P_B}{P} * 100 \quad (2.2)$$

де  $K_T$  - коефіцієнт плинності;

$P_B$  - чисельність працівників, звільнених з причин, які відносяться до плинності;

$P$  - середньооблікова чисельність персоналу [18].

Природна плинність (3-5% на рік) сприяє своєчасному оновленню колективу і не вимагає особливих заходів з боку керівництва та кадрової служби.

Зайва плинність (понад 5% на рік) викликає значні економічні втрати, а також створює організаційні, кадрові, технологічні, психологічні труднощі.

Зайва плинність персоналу, за даними соціологічних досліджень, негативно позначається на моральному стані залишилися працівників, на їх трудової мотивації і відданості організації.

Таким чином плинність кадрів позначається на продуктивності праці не тільки тих працівників, які мають намір йти, але і тих, які продовжують працювати, тобто на життя всієї організації та заважає створювати ефективно працюючу команду, негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Основні причини звільнення персоналу наступні:

- а) неконкурентоспроможні ставки оплати
- б) несправедлива структура оплати.
- в) нестабільні заробітки.
- г) тривалі або незручні години роботи.
- д) погані умови праці.
- е) деспотичне або неприємне керівництво.
- ж) проблеми з проїздом до місця роботи.
- з) відсутність можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного зростання.
- и) робота, в якій немає особливої потреби (або маленький обсяг роботи).
- к) неефективна процедура відбору та оцінки кандидатів.
- л) неадекватні заходи щодо введення в посаду (відсутність контролю за адаптацією).
- м) змінюється імідж організації.

При аналізі плинності кадрів важливо оцінити, які за "якістю" співробітники йдуть, а які залишаються в організації, чи збігається тенденція



зміни якості персоналу зі стратегічними цілями організації. Це дає зрозуміти, чи є існуючий рівень плинності позитивним чи негативним явищем:

а) якщо йдуть саме ті кадри, від яких вже давно треба було позбутися, значить, організація на вірному шляху;

б) якщо ж вона втрачає кращих співробітників, то питанням плинності кадрів необхідно серйозно зайнятися.

Слід застосувати такі методи управління та мінімізації плинності персоналу.

а) виявити причини звільнення кожного працівника і вести статистику цих причин.

б) вести статистику звільнень (кількість на місяць, на квартал, на рік), статистику звільнень по відділах, за посадами, за стажем роботи.

в) розробити програму ротації персоналу (як горизонтальну, так і вертикальну).

г) розробити систему відбору та адаптації персоналу.

д) зробити систему наставництва для нових працівників, залучаючи туди більш досвідчених співробітників.

е) чітко визначити імідж компанії на ринку праці і при необхідності формувати його для успішної роботи.

ж) створювати тимчасові групи співробітників для роботи над проектами.

з) використовувати деяких працівників як внутрішніх консультантів у різних структурах організації.

и) провести систему оцінки співробітників і сформувати кадровий резерв.

к) стежити за кар'єрою пішли співробітників (найбільш кваліфікованих) та їх котируванням на ринку праці.

л) якщо співробітники нарозхват, можливо, організація стала "кузнею кадрів" для інших підприємств. Це означає що є недоліки в плануванні кар'єри і

розвитку персоналу. Якщо співробітників беруть на іншу роботу з працею, це теж сигнал відставання компанії або симптом негативних змін галузі.

м) прийняти на роботу менеджера з персоналу або звернутися за кадровими консультаціями до фахівців з кадрового менеджменту [19].

Таблиця 2.1.

**Динаміка показників руху кадрів  
«Leadium Inc» в 2015-2017 рр..**

Показники	Роки			Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016 до 2015	2017 до 2016
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	33	106	180	321,0	169,0
в тому числі: - персоналу основної діяльності	28	90	157	430,0	211,0
з них: - робітників	25	80	140	29,0	2,0
-персоналу неосновної діяльності	5	16	23	133,0	124,0

Для аналізу зміни чисельності працівників у результаті прийому на роботу та звільнення застосовують відносні показники, звані коефіцієнт обороту по прийому і коефіцієнт обороту з вибуття. Коефіцієнт обороту по прийому визначається як відношення числа прийнятих за звітний період до середньооблікової чисельності працівників за той же період. Коефіцієнт обороту з вибуття визначається як відношення числа звільнених працівників з усіх причин за звітний період до середньооблікової чисельності працівників за той же період.

Аналіз даних показників доцільно проводити не тільки в цілому по організації, але й по окремих структурних підрозділах і за категоріями працівників.

У системі управління персоналом виділяються суб'єкт і об'єкт. Під суб'єктом (керуючий елемент) розуміється носій функції управління персоналом, тобто сукупність органів і працівників, що реалізують функції

управління персоналом. Суб'єкт управління персоналом - це той, від кого залежить якість прийняття управлінських рішень, а, отже, наступний результат діяльності працівника, підрозділу і всього підприємства в цілому. Суб'єкт управління персоналом - це той, хто володіє функціями управління персоналом; займає активне положення по відношенню до об'єкту управління; має для цього необхідні можливості. Суб'єкти управління персоналом можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішніми суб'єктами управління персоналом є:

- а) функціональний апарат, керуючий процесами підготовки, прийому, адаптації, переміщення виробничих кадрів тощо. У Leadium Inc цим займається HR відділ.
- б) лінійний управлінський персонал, який здійснює керівництво підлеглими підрозділами та колективами. У Leadium Inc до лінійного управлінського персоналу відносяться проектні менеджери;
- в) різні робочі, профспілкові та інші громадські організації, що виконують ряд функцій по згуртуванню колективу, виховання його членів, розвитку їх творчої активності;
- г) неформальні лідери, наявні в колективі [25].

Через відносну новизну підприємства та розміщення офісів в 4 країнах можна сказати, що системи управління персоналом знаходяться в стані постійного розвитку. В українському офісі знаходиться 2 працівника, які займаються питаннями управління персоналу, та виконавчий директор. Є декілька неформальних лідерів, але в силу специфіки роботи підприємства (більшість працівників працює з дому) це не має великого впливу на працівників.

До зовнішніх суб'єктів діяльності з управління персоналом відносяться: держава і її органи, які приймають закони, що регулюють сферу трудових відносин; асоціації підприємців, які розробляють рекомендації в галузі управління, в тому числі управління персоналом; організації, що займаються питаннями праці, і насамперед профспілки; власники підприємств, нерідко встановлюють особливі правила в галузі управління персоналом.

Необхідно розрізняти принципи управління персоналом, під якими розуміють правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Основні принципи формування та функціонування управління персоналом підприємства представлені нижче. Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом підприємства. Ось приклади основних принципів управління персоналом на «Leadium Inc»

а) економічність (передбачає найбільш ефективну і економічну систему управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності виробництва);

б) прогресивність (означає відповідність системи управління персоналом передового зарубіжного та вітчизняного досвіду);

в) перспективність (при формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства);

г) оптимальність (вибір найбільш раціонального варіанту пропозицій щодо формування управління персоналом);

д) науковість (розробка заходів щодо формування управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління);

е) оперативність (своєчасне прийняття рішень у галузі управління персоналом);

ж) узгодженість (взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути узгоджені з основними цілями підприємства) [26].

Всі принципи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом підприємства.

## 2.2. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства

Виконаємо аналіз показників діяльності компанії за 2015-2017 роки.

Відповідно до отриманих даних, сума активів підприємства наприкінці 2017 року зросла на 38 млн грн та склала 58 млн грн.. Сума активів відображає гарантію виконання взятих на себе зобов'язань перед клієнтами, а обсяг сформованих резервів – достатній запас платоспроможності компанії.

Щодо динаміки виконаних робіт та досліджень, то за 2017 рік вони зросли на 26 млн відносно 2016 року, що у відсотковому відношенні вони зросли на 120%. Така динаміка характеризує стрімке зростання кількості нових клієнтів та лояльності вже існуючих клієнтів до підприємства, яка зі свого боку дозволяє і надалі розширювати коло клієнтів та створювати більше кількості робочих місць.

Інформація щодо динаміки росту грошових коштів, показує нам, що за 2017 рік грошові кошти компанії зросли на 15 млн грн – до 25 млн грн.

Необхідною передумовою управління персоналом будь-якого підприємства, пошуку резервів підвищення продуктивності праці та всебічного розвитку працівників є проведення аналізу структури персоналу.

Інформаційною базою для проведення аналізу структури персоналу як соціальної підсистеми підприємства слугував штатний розклад підприємства та інші внутрішні нормативні документи з питань організації та оплати праці працівників.

У таблиці 2.1 наведена організаційна структура управління. Вона має лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної структури. Цей тип повинен усувати недоліки окремого лінійного та функціонального типів структур управління, зокрема таких: функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців; вони готують рішення для лінійного керівника, який здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців. Передбачається, що першому (лінійному) керівнику в опрацюванні конкретних

питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, який складається з функціональних підрозділів (відділів, груп, бюро). Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Серед переваг лінійно-функціональної структури управління, що притаманні для досліджуваної організації, можна виділити наступне: швидка реакція на розпорядження та вказівки від постановки до виконання; оперативність у прийнятті управлінських рішень; раціональне поєднання двох моделей: лінійної та функціональної, що зумовлює більш сталі взаємозв'язки та їх ефективність; висока відповідальність керівництва та лінійних працівників, єдність і чіткість у менеджменті; висока професійність спеціалістів функціональних підрозділів [16].

Але необхідно виділити і недоліки такої структури, а особливо це можливість дублювання управлінського функціоналу; виникнення протиріч між керівниками лінійних та функціональних підрозділів, що відбувається через дублювання функціоналу. Але через особливість роботи підприємства ці недоліки не є проблемою для організації. Кожен менеджер має власні проекти, за які він несе відповідальність і до яких прив'язані конкретні працівники, які (зазвичай) працюють лише на цьому проекті. У табл. 2.2. наведено структуру апарату управління. Виходячи з цієї структури можна побачити, що керівники основних напрямків діяльності виокремлені в окремий напрям діяльності.

Таблиця 2.2.

### Структура апарату управління «Leadium Inc»

Пор.	Назва структурного підрозділу	Назва посади
	ПРАВЛІННЯ	CEO (Chief Executive Officer)
		COO (Chief Operational Officer)
		CFO (Chief Financial Officer)
		CIO (Chief Information Officer)

Продовження табл. 2.2.

АДМІНІСТРАЦІЯ	Head of Research Department
	Head of HR Department
	Head of Sales Department
	Head of IT Department
	Head of Finance Department

Розглянемо більш ґрунтовно структуру HR-підрозділу за відділами та фахівцями, які беруть безпосередню участь у процесі управління персоналом. Управління є структурним підрозділом підприємства. Діяльність працівників Управління та його структурних підрозділів регламентується посадовими інструкціями, які затверджує CEO компанії.

Для здійснення своєї діяльності на HR-відділ покладені такі основні завдання: ефективне планування, реалізація та контроль кадрових і організаційних змін; організація ефективного управління та координації роботи; організація процесу своєчасного і якісного пошуку і підбору персоналу відповідно до цілей, стратегії і потреб підприємства; організація процесу ефективної адаптації нових працівників; організація постановки та оцінки задач працівникам підприємства; організація розробки, адміністрування та контролю систем мотивації працівників підприємства; організація проведення корпоративних конкурсів; формування, підтримка та розвиток корпоративної культури підприємства; організація зовнішнього та внутрішнього навчання персоналу; організація корпоративних заходів.

Відповідно до покладених завдань HR-відділ виконує наступні функції: організовує процес підбору кваліфікованих фахівців відповідно до потреб підприємства; організовує формування та систематичне поповнення бази кандидатів; організовує та здійснює контроль процесу адаптації нових працівників підприємства в період проходження випробувального терміну новими працівниками; організовує постановку та оцінку задач працівникам підприємства; організовує і здійснює контроль розробки, впровадження, удосконалення, адміністрування та виконання системи матеріальної мотивації персоналу; організовує і здійснює контроль розробки, впровадження,

удосконалення, адміністрування та системи нематеріальної мотивації персоналу; організовує проведення корпоративних конкурсів; організовує аналіз плинності кадрів, ініціює розробку стратегії щодо її скорочення; організовує і здійснює контроль процесів кадрового адміністрування; організовує дотримання вимог щодо захисту персональних даних, які обробляються працівниками структурних підрозділів Управління; організовує розробку, вдосконалення та виконання положень, правил, норм та вимог, що регламентують процеси кадрового адміністрування, підбору та адаптації, мотивації та розвитку персоналу Компанії; організовує та здійснює контроль розробки положень про структурні підрозділи Компанії, посадових інструкцій працівників підприємства у відповідності з діючою структурою та штатним розписом підприємства; організовує та здійснює контроль ефективної взаємодії структурних підрозділів Управління; організовує підготовку, затвердження та реалізацію планів та бюджету зовнішнього/внутрішнього навчання персоналу; організовує проведення корпоративних заходів підприємства.

Таблиця 2.3.

**Функції, що виконуються працівниками «Leadium Inc»  
для ефективного управління персоналом**

№ пор.	Підсистема з управління персоналом	Виконуючі особи	Функціонал
1	2	3	4
1	Відбір та набір персоналу	HR-відділ	Забезпечення пошуку та підбору кваліфікованих фахівців відповідно до потреб підприємства. Забезпечення проведення співбесід з кандидатами.
2	Мотивація персоналу	HR-відділ	Розробка, впровадження, удосконалення та адміністрування систем матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. Проведення розрахунків преміальної винагороди працівникам згідно затвердженої системи преміювання/ мотивації.
3	Оцінка персоналу	HR-відділ	Постановка та оцінка задач працівникам Компанії.



Продовження табл. 2.3.

4	Розвиток персоналу	HR-відділ	Забезпечення підготовки, затвердження та реалізацію зовнішнього навчання персоналу, участі працівників у форумах, конференціях та інших зовнішніх заходах.
5	Створення умов праці	COO	Організація робочих місць працівникам компанії – надання місця для роботи, постачання канцелярськими товарами, налаштування необхідною технікою.

Головним джерелом розвитку підприємства є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Тому від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, залежать показники діяльності підприємства, а також імідж підприємства. Саме для цього необхідно провести аналіз кількісного та якісного кадрового складу підприємства.

Щодо вікової структури «Leadium Inc» то на рис. 2.1 можна побачити, що підприємство має молодий колектив. Середній вік по підприємства стабільно становить 23-24 роки.

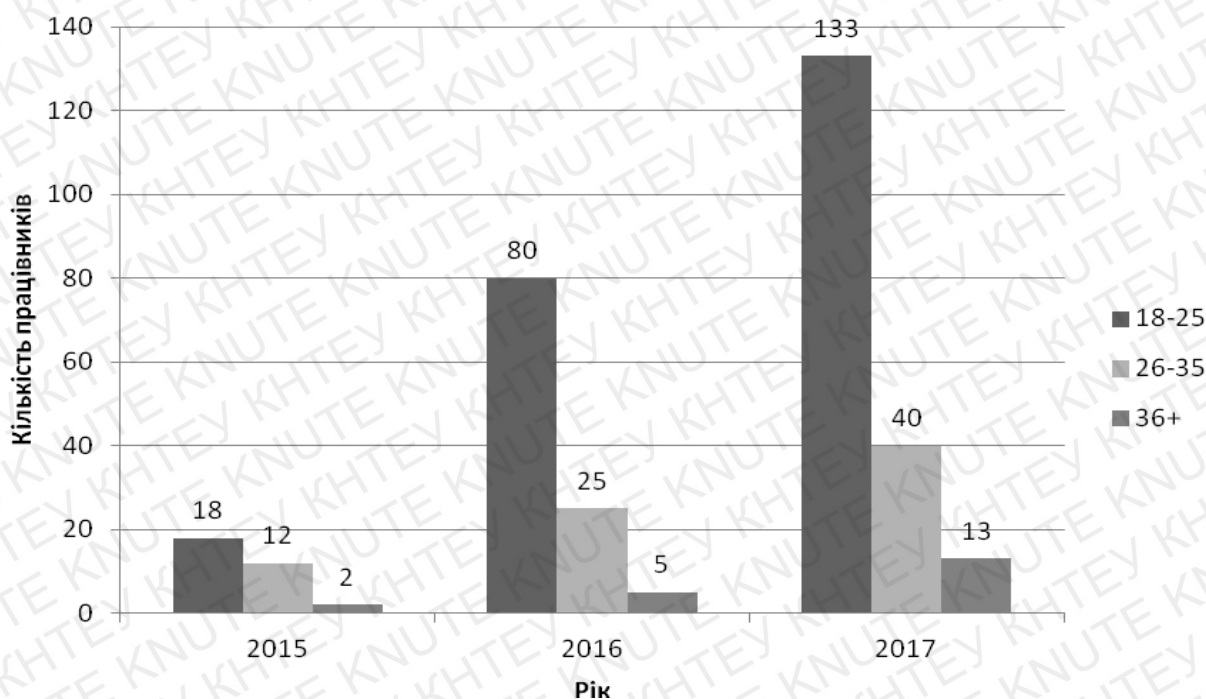
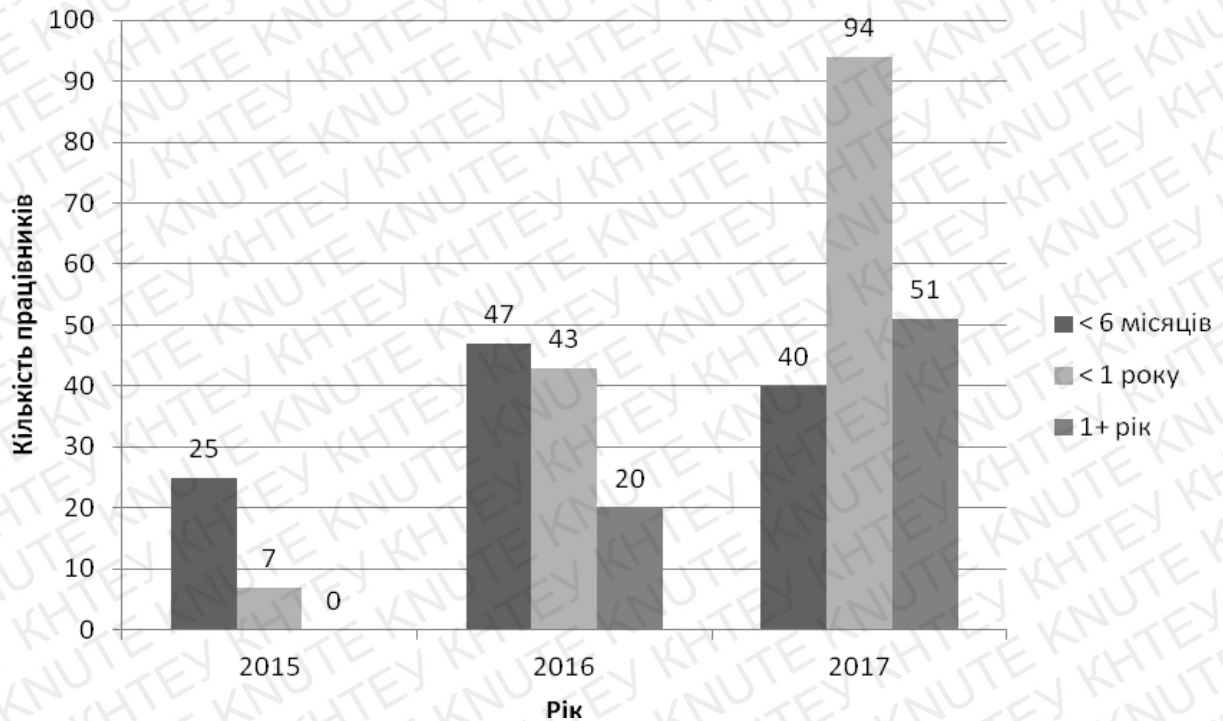


Рис. 2.1 Динаміка вікової структури «Leadium Inc»

Наступним етапом дослідження є аналіз структури працівників за стажем роботи в «Leadium Inc». Більшість працівників вищої ланки працюють в компанії з моменту її заснування. Однією з проблем є висока плинність кадрів серед рядових працівників, які зазвичай залишаються в компанії на короткий період (до 1 року) (рис.. 2.2.). Це можна пов'язати з переважністю студентів серед цих працівників.



**Рис. 2.2 Стаж роботи працівників в «Leadium Inc»**

З цього можна зробити висновок, що на даний момент підприємства страждає від високої плинності кадрів, але доволі високий показник працівників, що працюються більше 1-го року. Це означає, що кістяк компанії залишається тим самим вже протягом 2-ох років.

Крім того ми можемо дослідити освітній показник працівників підприємства.

Провівши опитування можемо сказати, що більша частина працівників мають диплом магістра (в т.ч. спеціаліста). Також можна побачити наявність

працівників з неповною вищою освітою – більша частина цих працівників є студенти, що свідчить про зацікавленість компанії в студентах та їх розвитку.

Якщо проаналізувати склад персоналу за статевою приналежністю, то можна сказати, що кількість чоловіків та жінок є приблизно однаковою в компанії (рис. 2.3.). Більшість жінок працює з клієнтами напряму у відділах продажу та HR-відділі.



**Рис. 2.3 Статева структура працівників в «Leadium Inc»**

Відбір персоналу - досить просте завдання в компанії, яка не вимагає спеціалізованих навичок від працівників. Навчання нових співробітників може проводитись як в офісі, так і дистанційно. Набір спеціалістів здійснюється виключно через інтернет-ресурси у зв'язку з специфікою роботи компанії.

Загалом в компанії спостерігається зростання кількості персоналу. Однозначно можна з результатів дослідження побачити, що існує високий показник вибуття працівників, але фахівці з управління персоналом намагаються будувати довгострокові відносини з співробітниками підприємства. Тим паче з результатів аналізу ми бачимо, що зараз найбільше

працівників, які працюють менше 1 року. Наразі головним завданням HR-підрозділу та загалом керівництва підприємства – зростання залученості працівників та укріплення лояльності до компанії. Для цього в компанії «Leadium Inc» удосконалюють як матеріальну мотивацію працівників, так активно почали впроваджувати проекти з нематеріальної мотивації.

Будь-яке підприємство прагне досягати високих показників діяльності, бути конкурентоспроможною на ринку, а також за мету ставить отримання прибутку. Саме це все можливо тільки з задоволеним колективом, тому при побудові стратегії підприємства необхідно пам'ятати про персонал.

Для успішної оцінки та побудови кадрової політики та загалом діяльності підприємства надзвичайно важливо мати дані про статистику та динаміку людських ресурсів і реальне знання того, що відбувається в організації. Треба знати структуру робочої сили, плинність кадрів, інформацію про продуктивності праці.

Для початку проведемо аналіз особливостей економічної ефективності використання трудових ресурсів на «Leadium Inc». У таблиці 2.3. наведено показники оцінки економічної ефективності використання трудових ресурсів.

Як свідчать дані з табл. 2.3., то загалом у «Leadium Inc» ці показники мають тенденцію до підвищення. Спираючись на дані, можна сказати, що підприємство постійно росте, не забуваючи про власних співробітників, що впливає на результати продуктивності праці на підприємстві.

Важливим аспектом аналізу економічної ефективності використання трудових ресурсів є аналіз впливу факторів на продуктивність праці. У нашому випадку це зміна доходів та чисельності працівників (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

**Зміна продуктивності праці за рахунок зміни доходів та чисельності персоналу «Leadium Inc» у 2015-2017 рр.**

Показники	Умовні позначення та формула розрахунку	Роки			Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016 до 2015	2017 до 2016
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Чсо	33	106	180	321,0	169,0
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	Дсп	94921	408475	863782	430,0	211,0
Продуктивність праці, тис. грн./особу	Дсп/Чсо	2876	3853	4798	133,0	124,0
Зміна продуктивності праці, тис. грн за рахунок:						
а). доходу	$\Delta ПР_d = \frac{Д1}{Ч0} - \frac{Д0}{Ч0}$		9502	3845		
б). чисельності персоналу	$\Delta ПР_ч = \frac{Д1}{Ч1} - \frac{Д1}{Ч0}$		8524	3350		
Загальна зміна продуктивності праці	$\Delta ПР = \Delta ПР_d + \Delta ПР_ч$		18026	7150		
Витрати на оплату праці, тис. грн.	Воп	38904	123551	210324	29	2
Продуктивність праці, тис. грн.	Дсп/Чсо	2876	3853	4798	133	124

У 2017 році збільшення середньооблікової чисельності працівників на 73 особи призвело до збільшення продуктивності праці персоналу підприємства на 133 %.

У 2017 році зростання середньооблікової чисельності працівників на 74 працівників призвело до збільшення продуктивності праці персоналу підприємства на 124 %.

Для визначення стабільності трудового колективу проведемо аналіз руху кадрів на підприємств «Leadium Inc» та зведемо дані в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

**Динаміка показників руху кадрів  
«Leadium Inc» в 2015-2017 рр..**

Показники	Умовні позначення та формула розрахунку	Роки			Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016 до 2015	2017 до 2016
Прийнято працівників, осіб	Чпр	38	97	110	255,0	114,0
Вибуло працівників, осіб, у т.ч.:	Чвиб	5	24	36	480,0	150,0
- змін в організації вир-тва і праці	Чзм	1	2	2	200,0	0,0
- звільнення (за власним бажанням, за угодою сторін тощо)	Чзв	4	22	34	550,0	1550
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Чсо	33	106	180	321,0	169,0
Коефіцієнт обороту $\frac{3}{\text{приймання}}$ , Кпр	Чпр/Чсо	1,15	0,91	0,61	*	*
Коефіцієнт обороту $\frac{3}{\text{вибуття}}$ , Квиб	Чвиб/Чсо	0,15	0,23	0,2	*	*
Коефіцієнт загального обігу кадрів, Кзоб	(Чпр+Чзв)/Чсо	1,39	1,12	0,81	*	*
Коефіцієнт заміності, Кзам	Чпр/Чзв	9,5	4,4	3,23	*	*
Коефіцієнт плинності, Кпл	Чзв/Чсо	0,21	0,2	0,19	*	*
Коефіцієнт постійності кадрів, Кпост	1-Кпл	0,79	0,8	0,81	*	*

Проведений аналіз та розрахунки на основі інформації вище свідчать, що на досліджуваному підприємстві стабільно кількість прибулих більша за кількість звільнених працівників. Можна зазначити постійне зростання кількості працівників, яке спостерігається серед всіх департаментів компанії.

Нами була проведена оцінка стану ефективності системи управління персоналом експертним методом, для якої ми виділили 8 факторів, що наведені в табл. 2.6. Для проведення оцінки використовуємо шкалу від 1 (незадовільно) до 5 (відмінно).

Підсумовуючи отримані нами бали, ми можемо констатувати, що стан управління персоналом в досліджуваній нами організації становить 4,1 балів, що становить вище середнього рівня.

Таблиця 2.6.

**Оцінка стану ефективності управління персоналом  
в «Leadium Inc»**

Пор.	Фактори	Описання	Кількісн е оцінка, балів
1	Знання працівниками своїх обов'язків	Працівники ознайомлені зі своїми посадовими інструкціями, але часто поступають завдання, що змушують розширювати коло своїх компетентностей	4
2	Стан посадових інструкцій	Посадові інструкції не завжди вчасно доходять до виконавців роботи	3
3	Контроль за виконанням наказів	Постійно контролюється виконання заходів	5
4	Стан планування особистої роботи	Працівники, знаючи свої обов'язки, самостійно можуть розробляти індивідуальний план роботи.	5
5	Стан виконання доручень керівника	Досить низький рівень відповідальності, особливо серед новоприбулого персоналу	3
6	Корпоративна культура компанії	Компанія постійно проводить різноманітні заходи для посилення культури працівників	5
7	Комунікації між працівниками	Інформація знаходиться у відкритому доступі, працівники працюють у вільному просторі, що дозволяє вільно спілкуватись	4
8	Справа з вдосконаленням організації управління	Через новітність виробництва, заходи по оптимізації не завжди мають позитивний характер, що впливає на результативність та командний дух	3
	Середня оцінка		4,1

Стратегія управління персоналом визначається як стратегія відбору на набору персоналу та його подальшого розвитку. Відповідальність за розробку функціональних стратегій покладається на керівників відповідних департаментів, які зобов'язані скоординувати основні функціональні стратегії, що необхідно для успішної реалізації бізнес-стратегії.

### РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «LEADIUM INC»

#### 3.1. Розробка програми заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Для того, щоб можна було сформулювати заходи з покращення управління персоналом на підприємстві слід ознайомитись із основними проблемами, що мають місце при реалізації даного процесу. Найбільш розповсюдженні проблеми, що проявляються при управлінні персоналом на підприємстві (відповідно до світової практики управління кадрами) представлено у табл. 3.1. [18].

*Таблиця 3.1.*

#### Проблеми, що проявляються при управлінні персоналом на підприємстві

Класифікаційна ознака	Проблеми	Рівень впливу
Загальні проблеми кадрової політики	Плинність кадрів	значний
	Втрати кваліфікованого і перспективного персоналу зі збільшенням розриву в оплаті праці	помірний
	Недостатня гнучкість організаційної структури	слабкий
Проблеми молодіжної політики	Відсутність підґрунтя для розвитку корпоративної культури	помірний
	Низький рівень задоволення заробітною платою	значний



Продовження табл. 3.1

Проблеми підвищення кваліфікації	Відсутність мотивації до розвитку персоналу	значний
	Недостатня поінформованість кадрів стосовно наявності розвиваючих програм	помірний
	Відсутність власної ініціативи працівників щодо підвищення власного професійного рівня	помірний
	Наявність розбіжностей у поглядах на бажаний рівень знань та досвіду працівників та керівництва	значний

Рекомендації включатимуть пропоновані заходи, згідно з даними у таблиці 3.1., щодо вдосконалення кадрового забезпечення підприємства [18].

В частині найму персоналу до підприємства: на території нашої країни необхідно сформуваати адекватну умовам ринку стратегію пошуку та підбору персоналу, засновану на реалізації здатності приводити потрібних людей в компанію; ця стратегія повинна включати такі основні положення:

а) відбір на посади нижчої та середньої ланки кращих випускників профільних вузів (з урахуванням особистих якостей) на основі розвитку співробітництва з провідними вітчизняними вузами;

б) відбір на керівні посади працівників з великим досвідом практичної роботи у відповідних областях діяльності;

в) тестування співробітників при наборі на problem solving test, тобто на здатність правильного та швидкого вирішення відразу декількох завдань;

г) використання стратегії просування молодих фахівців зсередини.

Вище запропоновані заходи варто реалізовувати відповідно до принципів освітлених у Додатку В [23].

В частині мотивації і просування персоналу підрозділів підприємства

необхідні:

- а) диверсифікація стимулів для працівника, виняткове стимулювання, засноване не тільки на підвищенні окладу;
- б) проведення регіонального та вікового моніторингу з метою виявлення диференціації персоналу і індивідуальних мотивів працівників;
- в) формування компенсаційних пакетів співробітників на базі їх індивідуальних переваг (охорона здоров'я, оплата спортзалу і т.д.), але в рамках обмеженої в місяць суми.

Інструменти: заробітна плата (як основний), бонуси і премії (до 70% окладу), участь в прибутку компанії (можливість придбання обмежених пакетів, надання дотацій і пільг (в більшій мірі для працюючих понад установлений час - overtime)); система матеріального стимулювання для кожного працівника повинна корегуватися щорічно.

В частині навчання працівників варто запровадити заходи по його проведенню, які наведені в табл. 3.2

Таблиця 3.2.

### Методи навчання персоналу «Leadium Inc»

Вид навчання	Режим навчання	Місце проведення навчання		
		В організації		Поза територією організації
		Внутрішні ресурси	Зовнішні провайдери	
Групові заняття	З відривом від роботи	Закриті лекції, семінари, тренінги	Закриті лекції, семінари, тренінги	Відкриті семінари, курси, конференції
	Без відриву від роботи	Технічне навчання, проектні та проблемні групи/команди з вдосконалення бізнес-процесів	Дистанційні курси	Участь у презентаціях
Індивідуальне навчання	З відривом від роботи	Самонавчання, участь в навчанні інших співробітників	Заочне навчання	Освітні програми, стажування
	Без відриву від роботи	Ротація/заміщення, коучинг, наставництво, дистанційне навчання, самонавчання	Консультування	Освітні програми, бенчмаркетинг

В частині скорочення і звільнення працівників:

- а) формування резервного фонду, що передбачає в кризових умовах не масові звільнення співробітників, а їх переведення на інші підприємства;
- б) створення додаткових стимулів для працівників, що приходять в компанію з метою короткотермінового навчання та отримання досвіду і подальшого переходу в більш «сильну» компанію.

Соціальна ефективність пропонованих заходів буде полягати в наступному:

- а) всебічна адаптація персоналу до умов роботи на підприємстві;
- б) підвищення змістовності праці;
- в) розвиток індивідуальних здібностей працівників підприємства;
- г) підвищення професіоналізму та конкурентоспроможності персоналу;
- д) забезпечення узгодженості цілей працівників і адміністрації при управлінні кар'єрою;
- е) оволодіння соціокультурними нормами організації праці на підприємстві.

### **3.2. Ресурсне забезпечення реалізації програми заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємств**

Для підвищення ефективності управління персоналом підприємства нами було запропоновано програму заходів, для яких створено список необхідних ресурсів.

Фінансові ресурси забезпечують ефективність та комфортність праці персоналу для підвищення продуктивності. Заходи, які рекомендуються до виконання:

- а) забезпечення працівників новітнім обладнанням
- б) підвищенні заробітної плати працівникам
- в) арендування приміщення для регіонального офісу
- г) проведення тренінгів для підвищення кваліфікації

Детальніше про необхідні фінансові ресурси можна дізнатись в Додатку Г.

До кадрових ресурсів ми відносимо необхідних працівників для відповідних департаментів. Для успішного розвитку компанії необхідно постійно поповнювати склад команди висококваліфікованими працівниками. Детальний список необхідних кадрів на 2019 рік можна побачити в додатку Д.

Для інформаційного забезпечення керівників розумінням про стан компанії та її працівників було вирішено почати використання спеціалізованого програмного забезпечення. Детальніше про можливі варіанти можна дізнатись в Додатку Е. Серед запропонованих варіантів найкраще підходять для «Leadium Inc» програмні продукти «Галактика ERP», «InBase» та «Атлас». Остаточний вибір буде в подальшому обраний керівництвом компанії та впроваджений.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення наукового завдання щодо управління ефективністю управління персоналу, що дає змогу сформулювати наступні висновки та пропозиції.

1. У результаті проведеного аналізу концептуальних підходів встановлено, що проблема управління ефективністю персоналу підприємства є актуальною вже протягом багатьох років. Аналіз концепцій та практичних рішень підприємств підтверджує необхідність подальшого дослідження вивчення питань присвячених управлінню ефективності управління персоналом.

2. Проаналізовані методи управління персоналом підприємств, які використовують у світовій практиці. Визначено основні тенденції розвитку систем управління персоналом та проведено аналіз основних показників, пов'язаних з управлінням ефективністю персоналу підприємства.

3. Встановлено, що підприємство має проблеми з плинністю персоналу, що пов'язані з специфікою діяльності персоналу та новітністю послуг, які надає компанія. Це має і свої плюси у вигляді незначної конкуренції на ринку, що дозволяє мати більший вибір спеціалістів, так і мінуси, що виявляється у необхідності бути першопрохідцями на ринку.

4. На даний момент система управління ефективністю на підприємстві є недостатньо розвиненою. Спричинено це недостатньою кількістю кваліфікованих працівників відділу персоналу, відсутністю системи компенсації та контролю управління ефективністю. З позитивних аспектів є стабільний «кістяк» компанії у вигляді керівників, що працюють у компанії з моменту її заснування та відкритість і підтримка керівників щодо проведення змін та розвитку компанії.

5. На нашу думку, є багато аспектів функціонування підприємства, що можна покращити задля підвищення ефективності управління персоналу підприємства. Для цього необхідно забезпечити персонал кращим обладнанням та кращим офісом. В частині найму персоналу до підприємства на території

нашої країни необхідно сформувати адекватну умовам ринку стратегію пошуку та підбору персоналу, засновану на реалізації здатності приводити потрібних людей в компанію. В частині мотивації і просування персоналу підрозділів підприємства необхідна диверсифікація стимулів для працівника, проведення регіонального та вікового моніторингу з метою виявлення диференціації персоналу і індивідуальних мотивів працівників та формування компенсаційних пакетів співробітників.

6. Після визначення необхідних напрямків для розвитку системи управління було визначено, які ресурси потрібні для забезпечення продуктивного розвитку персоналу підприємства. Основними ресурсами, які необхідні для цього є фінансові, кадрові та інформаційні ресурси.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства // Економічні інновації: Зб. наук. пр. — Одеса: ППРЕЕД НАН України, 2015. — Вип. 60, т. І. — С. 66-74.
2. Кір'ян В. А. Реформування системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств м. Києва як складова інноваційного розвитку промисловості/ В. А. Кір'ян //Наука та інновації. – 2005. - № 6. – С 34 – 47.
3. Никитін Ю. А. К вопросу оценки деятельности персонала// Ю. А. Никитин, И. В. Колисниченко // Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. – 2006. - № 1. – С. 65 – 68.
4. Петенко І. В. Новітній метод оцінювання діяльності персоналу промислового підприємства/ І. В. Петенко, Г. Є. Уманець// Проблеми науки. – 2006. - № 9. – С. 30 – 33.
5. Гавкалова Н. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу/ Н. Гавкалова // Україна: аспекти праці. – 2004. - № 3. – С. 31 – 36.
6. Кір'ян В. А. Реформування системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств м. Києва як складова інноваційного розвитку промисловості/ В. А. Кір'ян // Наука та інновації. – 2005. - № 6. – С 34 – 47.
7. Уманець Г. Є. Новітній метод оцінювання діяльності персоналу промислового підприємства/ Г. Є. Уманець // Проблеми науки. – 2006. - № 9. – С. 30 – 33
8. Дудукало Г. О. Пропозиції щодо управління підприємством / Г. О. Дудукало // Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: XI міжнар. наук.-прак. конф., 21 листопада 2012 р.: тези доп. – К. : ІВЦ «Політехніка». – 2012. – С. 163.
9. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ». – 2010. – 378 с.

10. Клим Д. Аутплейсмент как красивое расставание / Д. Клим // Я – перший. – 2010. – № 1–2. – С. 15–18.
11. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу / Г. А. Чернилова // Фундаментальні дослідження. – 2015. – № 3. – С. 217–223.
12. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації / В. В. Швед // Вісник ХНУ. – 2016. – № 5. Т. 1. – С. 63–67.
13. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах / Л. М. Шульгіна // В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2013 р.). – Тернопіль : Тернопільський нац. екон. унт. – 2013. – С. 313–315.
14. Дмитренко, Г.А. Стратегический менеджмент в системе образования [Текст] : учеб. Пособие / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.
15. Економіка знань: виклики глобалізації та Україна [Текст] / під. заг. ред. А.П. Гальчинського, С.В. Львовчкіна, В.П. Семиноженка. – Національний інститут стратегічних досліджень. – Київ, 2004. – 261 с.
16. Кузьмін, О.Є. Сучасний менеджмент [Текст] / О.Є. Кузьмін. – Львів, 2003. – 176 с.
17. Мурашко, М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник [Текст] / М.І. Мурашко. – К. : «Знання», 2002. – 311 с.
18. АТЛАС: Атлас КАДРИ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.atlas.ua/ukr/kadri.html>;
19. Лисак В.М. Теоретичні аспекти автоматизації процесів збирання економічної інформації для управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету, - Хмельницький, 2008, № 5, Т. 2(119).
20. Megapolis. Ефективність персоналу-InBase [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.inbase.com.ua/ru/2010-12-10-14-18-17/hr/hr2>



21. Сафонова Н. Б. Сучасні інформаційні технології в системі управління персоналом на підприємствах споживчої кооперації України // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля, № 6 (136), 2009, Ч. 1, - с. 244-246.
22. Управління бізнес-процесами / Рішення / Інфопульс Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.infopulse.com.ua/rus/solutions/K2/>;
23. Управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://parus.ua/ru/147/>;
24. Управління персоналом / HCM система Галактика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hcm.galaktika.ru/>;
25. Фадєєва І.Г. Розвиток концептуальних засад автоматизованого аналітичного управління бізнес-процесами // Вісник Хмельницького національного університету, - Хмельницький, 2008, № 5, Т. 2(119).
26. Чернушкіна О.О. Застосування інформаційних технологій у дослідженні мотиваційних процесів // Вісник Хмельницького національного університету, - Хмельницький, 2008, № 5, Т. 2 (119)/
27. Колот А. М. Мотивація персоналу: підручник./ А. Колот, С. Цимбалюк. – К.: КНЕУ, 2011. — 347с. — С. 84.
28. Методика визначення ефективності капітальних вкладень [Електронний ресурс]. – [https://pidruchniki.com/1541010436255/ekonomika/metodika\\_viznachennya\\_efektivnosti\\_kapitalnih\\_vkladen](https://pidruchniki.com/1541010436255/ekonomika/metodika_viznachennya_efektivnosti_kapitalnih_vkladen)
29. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 467 с.
30. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – [2-е изд., исправ. и доп.]. – Х. : ИД "ИНЖЭК", 2005. – 304 с.

31. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : [монографія] / Н. Л. Гавкалова, Т. А. Власенко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. – 295 с.
32. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академ-видав, 2003. – 416 с.
33. Управління персоналом : підруч. / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.]. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с.
34. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник. – К.: Знання-Прес, 2000. – 313 с.
35. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. – К.: Видавничий Дім “Юридична книга”, 2005. – 358 с.
36. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2006. – 296 с
37. Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
38. Федоряк Р.М. Наукові основи оцінки ефективності використання персоналу підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Р.М. Федоряк. – К.: Вид-во КНУТД, 2012. – 20 с
39. Харун О.А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством / О.А. Харун // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 1. – с. 78-80
40. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / М.І. Мурашко. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 311 с.
41. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент : навч.-посіб. / В.Г. Воронкова. – К. : “Професіонал”, 2004. – 192 с.
42. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге видання. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 502 с.

43. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства / Т.С. Морщенок // Держава та регіони. – 2006. – № 5. – С. 216–221.
44. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу : навч.-посіб. / В.О. Лук'янихін. – Суми : Університетська книга, 2004. – 592 с
45. Бих К.А. Підвищення ефективності управління персоналом / К.А. Бих // Збірник доповідей учасників 5 Всеукраїнської науково-методичної конференції ЗДА. – 2005. – К. 140–144.
46. Гур'янов А. Б. Управління діяльністю підприємства на засадах маркетингового менеджменту / А. Б. Гур'янов, Д. А. Терещенко // Науково-технічний збірник. – 2011. – № 98. – С. 94–99.
47. Захарчин Г. М. Маркетинговий підхід до управління персоналом у сучасних умовах / Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” Серія: Логістика. – 2015. – № 833. – С. 15–20.
48. Інновації у маркетингу і менеджменті: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора С. М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ “Друкарський дім “Папірус”, 2013. – 616 с.
49. Лабенська Т. М. Розробка методики оцінки персоналу підприємства / Т. М. Лабенська // Держава та регіони, серія: Економіка та підприємництво / голова редакційної ради: В. Л. Корінев, 2007. – № 4 – С. 160.
50. Міронова Ю. В. Особливості управління маркетинговою інформацією виробничого підприємства / Ю. В. Міронова, А. В. Кухар, О. Д. Ситнік // Економічний простір. – 2015. – № 95. – С. 220–230.

## Додатки

## Додаток Б

## Показники діяльності служби персоналу по основних функціях

Управління витратами на персонал	Загальний ліміт витрат на персонал і бюджети постатейно
Управління витратами на персонал	ФОП у структурі собівартості
	Витрати за найом персоналу
Мотивація	Число порушень трудової дисципліни
	Розмір мінімального сукупного доходу працівника (у відношенні до прожиткового мінімуму, споживчого кошику й середньої зарплати по регіону)
	Інтегральний показник задоволеності персоналу працею
	Інтегральний показник лояльності
	Рівень знань про компанію
Добір і навчання	Відсоток вакансій, заповнених за рахунок співробітників компанії
	Середній термін заповнення вакансій
	Наявність профілів компетенцій на посаді
	Наявність корпоративної моделі компетенцій
Оцінка персоналу	Наявність положення про оцінку і його виконання
	Рівень оцінки топ-менеджерів
Розвиток персоналу	Наявність і виконання програми розвитку персоналу
Кадровий резерв	Відсоток співробітників, що звільнилися, із числа кадрового резерву; відсоток участі резервістів у програмах розвитку персоналу

## Показники ефективності управління персоналом

Напрямок аналізу		Показники
Показники ефективності	Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника і його динаміка. Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника і його динаміка
	Поліпшення якості продукції, послуг	Кількість рекламаций та їх динаміка. Питома вага шлюбу і його динаміка
	Витрати на персонал (витрати на персонал)	Загальні витрати підприємства на персонал за період. Частка витрат підприємства на персонал в обсязі реалізації за період. Витрати на одного працівника та їх динаміка
	Ефективність управлінських програм	Витрати на окремі напрями і програми діяльності служб управління персоналом в розрахунку на одного працівника. Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому
	Соціально-психологічний клімат у колективі	Взаємовідносини з колегами. Взаємовідносини з керівництвом. Взаємовідносини з клієнтами
	Рівень задоволеності персоналу	Відповідність організаційних та особистих цілей. Коефіцієнт плинності персоналу і його динаміка. Рівень абсентеїзму Рівень конфліктності в колективі.

### Принципи реалізації заходів з розвитку персоналу підприємства

Заходи щодо вдосконалення організації розвитку персоналу	Заходи щодо вдосконалення навчання в компанії	Заходи по ротації персоналу
<p>1. Співробітник, який пройшов навчання повинен бути підвищений на посаді або на нього необхідно покласти додаткові посадові обов'язки, які б супроводжувалися підвищенням оплати праці даного співробітника;</p> <p>2. Керівництво підприємства і зокрема службі управління розвитком людських ресурсів необхідно регулярно виявляти співробітників, яким необхідно підвищити кваліфікацію для реалізації їх трудового потенціалу. Для цього пропонується на підприємстві регулярно проводити атестацію персоналу, метою якої повинно стати виявлення потенціалу кожного співробітника підприємства. Крім того, на підприємстві повинні регулярно проводитися опитування про необхідність перенавчання (перекваліфікації).</p>	<p>1. Внутрішнє навчання:</p> <p>А) Теоретичне навчання - навчальні програми: тренінг, семінар; програма орієнтації для нового співробітника;</p> <p>Б) Практичне навчання - управління проектами; заміщення керівника на час відпустки; стажування на інших ринках, в інших компаніях; ротація, зміна посади, робота в різних функціональних підрозділах; робота в міжфункціональних групах.</p> <p>2. Самонавчання - самостійні завдання в програмі навчання; професійна навчальна література; періодичні видання; інформація з веб-сайтів; участь в конференціях, презентаціях; дистанційне навчання (через інтернет-доступ до програм навчання компанії), складання індивідуального плану розвитку співробітника;</p> <p>3. Наставництво - розвиток через навчання інших: підготовка і проведення навчальних програм для колег; підготовка політик, процедур та інструкцій щодо бізнес-процесів.</p>	<p>1. Фахівці з підбору персоналу на етапі співбесіди фіксують інформацію про кар'єрні і професійні плани кандидата і передають отримані дані до відділу навчання та розвитку підприємства;</p> <p>2. На підприємстві повинні враховуватися побажання кандидатів, які пройшли конкурсний відбір, протягом всього періоду їх роботи в компанії;</p> <p>3. Чим вище позицію займає співробітник, тим більше повноважень він має і відповідно тим більшим обсягом знань, навичок і умінь він повинен володіти;</p> <p>4. Ротація кадрів - здобувачі вибираються з числа перспективних співробітників компанії;</p> <p>5. Ротація функцій - при досягненні співробітником певного професійного рівня треба щось змінити в його роботі, щоб у нього не знизилася мотивація, бажання працювати та розвиватись.</p>