

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Лазюк Олександра Сергіївна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ЗА РАХУНОК ВПРОВАДЖЕННЯ
HR-МЕНЕДЖМЕНТУ**

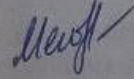
Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Болотова Тетяна Миколаївна,
кандидат економічних наук, доцент

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидат економічних наук



Марина МЕЛЬНИЧУК

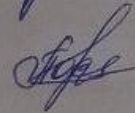
РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 12.06.2025 р. № 13

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидат економічних наук,
доцент



Тетяна БОЛОТОВА

Нормоконтролер,
викладач



Наталія ПОСТОЛЬНА

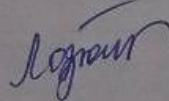
Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент



Тетяна БОЛОТОВА

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка



Олександра ЛАЗЮК

Підсумкова оцінка: B / 85 (літера / балів)

Секретар екзаменаційної комісії



Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачці групи МБ-21 Лазюк Олександра Сергійвна

1. Тема роботи: Удосконалення та розвиток системи управління персоналом за рахунок впровадження HR-менеджменту

Тему затверджено наказом директора від 31.10.2024 р. № 211-О.

2. Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 13.06.2025 р.

3. Графік виконання роботи

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11.-16.11.2024
Розділ 1. Теоретичні та методологічні засади формування системи управління персоналом підприємства	18.11-14.12.2024
Розділ 2 Дослідження системи управління персоналом на ТОВ «ХЗ ПТУ»	03.02-01.03.2025
Нормоконтроль 1	03.03-08.03.2025
Розділ 3 Шляхи підвищення ефективності роботи персоналу та впровадження HR-management на ТОВ «ХЗ ПТУ»	10.03-10.05.2025
Висновки	26.05-28.05.2025
Список використаних джерел	29.05-31.05.2025
Подання завершеної роботи керівнику	02.06-04.06.2025
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	05.06.2025
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	06.06.2025
Нормоконтроль 2	09.06-10.06.2025
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	11.06-12.06.2025

4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити сутність понять «управління персоналом» та «HR-менеджмент», розглянути основні методи та моделі розрахунку ефективності роботи персоналу.

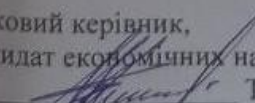
В другому розділі наводиться загальний аналіз організаційної структури, результатів господарської діяльності підприємства та забезпеченість підприємства людськими ресурсами, а також виявлення факторів, що впливають на розвиток персоналу на підприємстві.

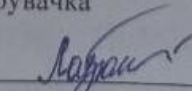
В третьому розділі розробляється методи удосконалення процесу пошуку, адаптації, мотивації та утримання персоналу, матриця адміністративно-дисциплінарних заходів.

При виконанні роботи необхідно використовувати наукові статті питань, що стосуються системи управління персоналом та HR-менеджменту, автореферати, дисертації, навчальні посібники по управлінню персоналом, статистична та фінансова звітність підприємства.

Завдання видав

Завдання отримав

Науковий керівник,
кандидат економічних наук, доцент
 Тетяна БОЛОТОВА

Здобувачка
 Олександра ЛАЗЮК

«04» листопада 2025 р.

«04» листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: 48 с., 17 рис., 9 табл., 39 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві на основі введення HR-management.

Предметом дослідження виступили теоретичні та методичні засади управління персоналом на підприємстві.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – ТОВ «ХЗ ПТУ».

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні процедур введення HR-management на підприємстві, що сприятиме розвитку підприємства.

Методи дослідження, що використовуються у випускній кваліфікаційній роботі – табличний метод, метод аналізу, метод порівняння.

Практична значимість випускної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що використання запропонованих шляхів впровадження HR-менеджменту на ТОВ «ХЗПТУ» дозволять підприємству покращити систему управління персоналом та завдяки цьому підвищити продуктивність праці своїх робітників, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства загалом.

Проведено аналіз теоретичних положень сучасних підходів до управління персоналом, проаналізовано методи та моделі розрахунку ефективності роботи персонал, проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «ХЗ ПТУ», проведено оцінку результативності роботи відділу кадрів, розроблено методику комплексної якісної оцінки моделі бізнес-процесів, пов'язаних з роботою відділу кадрів підприємства, проведено моделювання бізнес-процеса найму працівника на підприємство стандарту IDEF0, розроблено шляхи введення HR-management на підприємстві.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, HR-МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ЕФЕКТИВНІСТЬ HR, МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ.

ABSTRACT

Qualification work: 48 pp., 17 figures, 9 tables, 39 sources.

The object of the study is the process of personnel management at the enterprise based on the introduction of HR-management.

The subject of the study was the theoretical and methodological principles of personnel management at the enterprise.

The enterprise, on the example of which the work was carried out - LLC "KhZ PTU".

The purpose of the study is to substantiate the procedures for introducing HR-management at the enterprise, which will contribute to the development of the enterprise.

The research methods used in the final qualification work are the tabular method, the analysis method, the comparison method.

The practical significance of the final qualification work is that the use of the proposed ways of implementing HR-management at LLC "KhZPTU" will allow the enterprise to improve the personnel management system and thereby increase the productivity of its employees, which in turn will contribute to increasing the efficiency of the enterprise as a whole.

An analysis of the theoretical provisions of modern approaches to personnel management was conducted, methods and models for calculating personnel efficiency were analyzed, an analysis of the economic activities of LLC "KhZ PTU" was conducted, an assessment of the effectiveness of the work of the human resources department was conducted, a methodology for a comprehensive qualitative assessment of the model of business processes related to the work of the human resources department of the enterprise was developed, modeling of the business process of hiring an employee for an enterprise according to the IDEF0 standard was conducted, and ways of introducing HR management.

PERSONNEL MANAGEMENT, HR-MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, PERSONNEL DEVELOPMENT, HR EFFICIENCY.

ЗМІСТ

Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні та методологічні засади формування системи управління персоналом підприємства.....	10
1.1 Сутність та завдання управління персоналом та HR-менеджменту....	10
1.2 Методи та моделі розрахунку ефективності роботи персоналу.....	14
Розділ 2 Дослідження системи управління персоналом на ТОВ «ХЗ ПТУ».....	19
2.1 Аналіз організаційної структури і результатів господарської діяльності підприємства.....	19
2.2 Виявлення основних факторів, що впливають на розвиток підприємства та персоналу.....	24
2.3. Аналіз забезпеченості людськими ресурсами та їх руху на ТОВ «ХЗ ПТУ».....	27
Розділ 3 Шляхи підвищення ефективності роботи персоналу та впровадження HR-management на ТОВ «ХЗ ПТУ».....	35
3.1 Удосконалення процесу пошуку та адаптації персоналу.....	35
3.2 Введення HR-менеджменту в роботу з колективом та його документальне регулювання.....	41
Висновки.....	44
Список використаних джерел.....	46
Додатки	
Додаток А Характеристика поняття «управління персоналу».....	49
Додаток Б Характеристика поняття HR-management.....	50
Додаток В Рівні готовності працівників по моделі ситуаційного управління.....	51
Додаток Г Моделі людських систем.....	52
Додаток Д Техніко-економічні показники ТОВ «ХЗ ПТУ».....	53

Додаток Е Анкета на визначення ступеня задоволеності працівника умовами праці.....	55
Додаток Ж Результати відповідей до "Анкети на визначення ступеня задоволеності працівника умовами праці".....	56
Додаток З Аналіз динаміки плинності штатних працівників на підприємстві.....	58
Додаток І Анкета для визначення трудової мотивації працівника та прихильності до підприємства.....	59
Додаток К Результати відповідей запитань «Анкети для визначення трудової мотивації працівника та прихильності до підприємства».....	64
Додаток М Бланк заявки на підбір спеціаліста.....	68
Додаток М Анкета оцінки адаптації.....	69
Додаток Н Матриця адміністративно-дисциплінарних заходів.....	70

ВСТУП

Персонал завжди є одним із основоположних факторів розвитку підприємства. Проблематика прийому, адаптації, розвитку та загальної роботи персоналу відноситься до найактуальніших, бо є важливою рисою функціонування підприємства, адже люди – основа розвитку. Головна проблема полягає у тому, що велика кількість сучасних вітчизняних підприємств не звертають уваги на нововведення у сфері управління персоналу, не мають бажання вносити щось нове та залишають кадрові служби на одному рівні, який склався багато років тому.

Питаннями формування та розвитку системи управління персоналом на підприємствах займалося багато вітчизняних науковців, таких як: М. О. Меньшикова, М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, О. В. Крушельницька, Л. А. Янковська, А. О. Блінов, О. В. Василевська та інші. Так як HR-management зародився на Заході, тому більшість вчених, які дослідили це напрямлення зарубіжні. Одним з родоначальників HR-management вважається М. Армстронг, також великий внесок у розвиток даної стратегії внесли Х. Т. Грехем, Р. Беннетт, Р. Л. Дафт.

Однак, необхідно визначити, що недостатньо дослідженні способи введення HR-management на вітчизняні підприємства. Неопрацьованість даних аспектів і визначила вибір теми дослідження, постановку мети і ряду завдань, предмета і об'єкта дослідження.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні процедур введення HR-management на підприємстві, що сприятиме розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- провести аналіз теоретичних положень сучасних підходів до управління персоналом;
- проаналізувати методи та моделі розрахунку ефективності роботи персоналу;
- провести аналіз господарської діяльності ТОВ «ХЗ ПТУ»;

- провести оцінку результативності роботи відділу кадрів.
- розробити методiku комплексної якісної оцінки моделі бізнес-процесів, пов'язаних з роботою відділу кадрів підприємства;
- провести моделювання бізнес-процеса найму працівника на підприємство стандарту IDEF0;
- розробити шляхи введення HR-management на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві на основі введення HR-management.

Предметом дослідження виступили теоретичні та методичні засади управління персоналом на підприємстві.

Підприємство, на базі якого виконувалась випускна кваліфікаційна робота – ТОВ «ХЗ ПТУ», який знаходиться в м. Харків та займається виробництвом та продажем підйомно-транспортного устаткування.

Методи дослідження, що використовуються у випускній кваліфікаційній роботі – табличний метод, метод аналізу, метод порівняння.

В якості інформаційної бази були використані наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів з питань, що стосуються формування, розвитку та удосконалення системи управління персоналом та HR-менеджменту, автореферати, дисертації, а також навчальні посібники по управлінню персоналом. Для здійснення розрахунків використовувалася також статистична та фінансова звітність ТОВ «ХЗ ПТУ» за 5 років.

Практична значимість випускної кваліфікаційної роботи полягає у тому, що використання запропонованих шляхів впровадження HR-менеджменту на ТОВ «ХЗПТУ» дозволять підприємству покращити систему управління персоналом та завдяки цьому підвищити продуктивність праці своїх робітників, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства загалом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та завдання управління персоналом та HR-менеджменту

У сучасному світі швидких змін та постійного руху підприємствам необхідно постійно розвиватися та підвищувати свій прибуток. Не зважаючи на розмір підприємства та на сферу дії, головним ресурсом, що підтримує та сприяє його розвитку є персонал. Під персоналом розуміють повний особистий склад найманих робітників. Та, його частина, яка складає штат підприємства, називають кадрами. З точки зору статистики персонал характеризується структурою, чисельністю в цілому та за окремими групами.

Управління кадрами або трудовими ресурсами включає в себе процеси найму, мінімального навчання (підвищення кваліфікації), переміщення по горизонталі або вертикалі, звільнення, виявлення сфери діяльності, норм роботи, умов винагород. Коли ми говоримо про персонал, то розуміємо, що до робітників вже відносяться як до людей, але людей у якості однорідної маси, а саме робітники позбавленні індивідуальних особливостей.

Саме тому в рамках управління персоналом усім цим питанням почали надавати набагато більше уваги, а саме: формувати доброзичливий морально-психологічний клімат, вибудовувати соціальне партнерство, вирішувати конфлікти в колективах та інше [1].

В еволюції теорії та практики кадрового менеджменту можна виділити фази, пов'язані з адаптацією як нових технологій менеджменту, так і специфічних підходів в кадровій роботі, особливо системного, що спонукало зародження нової технології кадрового менеджменту – управління людськими ресурсами або HR-management. Ця технологія була інтегрована в систему стратегічного менеджменту, а функція управління персоналом стала

компетенцією вищої ланки управління. Змінився також характер кадрової політики: вона стала більш активною та цілеспрямованою [17].

Починаючи з 80-х років ХХ століття змінювалась модель управління персоналом, почався процес трансформації від управління персоналом до HR-management.

Щоб детальніше зрозуміти поняття «управління персоналом» та «HR-management», а також визначити основні їх відмінності необхідно докладно розглянути визначення, які їм надають зарубіжні та вітчизняні науковці, дані наведені у додатку А.

Розгляд управління персоналом як системи дозволяє виділити наступні її підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та залучення персоналу, оцінка персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, управління оплатою праці, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, маркетинг персоналу, організація трудових відносин на підприємстві, створення належних умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, кадрова безпека та правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом [14].

Отже, проведений аналіз поняття «управління персоналом» дає змогу зробити власне визначення. Управління персоналом – це безперервний стратегічно направлений процес роботи з колективом підприємства, який включає: визначення потреби підприємства у кадрах, залучення, оцінку та навчання персоналу, основні методи мотивації персоналу, кадрову безпеку та правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Термін, який зародився, був розвинений та є невід’ємною частиною діяльності західних країн – «HR-management». Дане поняття не так давно почали використовувати в Україні. Визначення до HR-management наведені у додатку Б.

Проаналізувавши визначення науковців, що стоять біля витоків до поняття «HR-management», можемо зробити власне визначення даного

поняття. HR-management – це стратегічний та послідовний процес наукової та практичної діяльності, який включає взаємопов'язані ключові елементи, пов'язані з організацією, управлінням та керівництвом командою проекту.

Однією з основних відзнак «Управління персоналом» та «HR-management» є їх направленість. Управління персоналом направлене на колектив підприємства, а HR-management – на команду.

Команда – це група людей, пов'язаних спільними цілями, прагненнями, інтересами. Головними принципами її існування є довіра і згуртованість. Команда має на увазі згуртованість, мінімальну конфліктність і наявність довіри. Ворожнеча між учасниками моментально призведе до розвалу групи.

Колектив – це сукупність людей, пов'язаних спільною діяльністю для досягнення певних цілей і завдань. Втілюючи в собі громадські та особисті інтереси, колектив заснований на принципах співпраці, які виступають для його членів ціннісними орієнтирами. Колективом можна назвати будь-яку групу людей зі своїми правилами та традиціями. Зазвичай його члени пов'язані міжособистісними відносинами і загальними завданнями, але кожен може діяти в своїх інтересах. Відмінності понять «колектив» та «команда» наведені на рисунку 1.1.

Отже, в умовах зростання конкуренції (за висококваліфіковані кадри) ізоляція кадрової політики від загально організаційної погано впливає на успішну діяльність організації в цілому. Замість досить фрагментованої структури існуючої моделі управління персоналом складається система менеджменту, яка орієнтована на розвиток людського капіталу. Місія цієї системи – реалізувати, паралельно з пріоритетними стратегічними цілями організації, основні цілі кадрової політики. На відміну від управління персоналом HR-management переорієнтований з потреб персоналу на потреби організації в робочій силі.

Якщо працівники служб персоналу намагалися економити витрати на відтворення робочої сили, то технологія HRM спрямована на підвищення

ефективності інвестиції на постійне професійне зростання працівників організації і поліпшення умов праці.

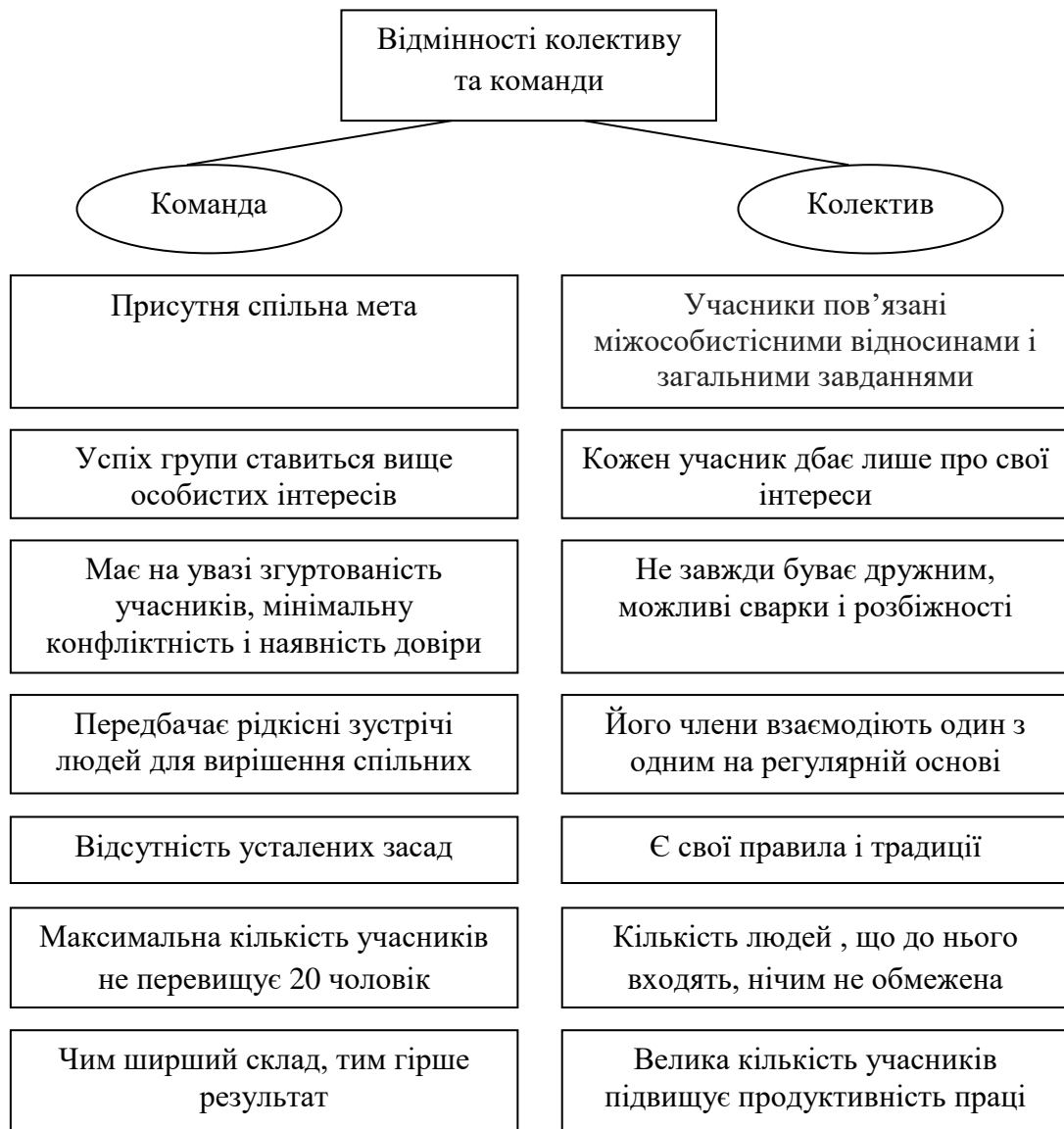


Рисунок 1.1 – Основні відмінності колективу та команди

Якщо система управління персоналом всю увагу концентрувала на виробничий персонал, то HR-management переносить акцент на управлінський персонал: контингент менеджерів, від компетенції яких в значній мірі залежить ефективність роботи організації в цілому.

Нова система HRM передбачає сильну, адаптивну, організаційну, корпоративну культуру, яка б стимулювала розвиток атмосфери взаємної

відповідальності найманого працівника і роботодавця, бажання всіх працівників організації зробити її «найкращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення всіх проблем.

1.2 Методи та моделі розрахунку ефективності роботи персоналу

В сучасних умовах економічної кризи та постійного негативного впливу на діяльність вітчизняних підприємств все більше уваги потребує один із стратегічних ресурсів організації – персонал.

Для управління ефективністю організації необхідна розробка єдиних принципів та підходів до управління, виміру, оцінки розвитку і функціонування організації. Таким чином, ефективність управління діяльністю організації – це інтегральний показник, який складається з ефективності управління в маркетинговій, фінансовій, кадровій і виробничій підсистемах [15].

Оцінити ефективність діяльності персоналу та компанії в цілому і керувати нею можна за допомогою методології Business Performance Management (BPM). У бізнес-середовищі застосовуються і інші, альтернативні, терміни, наприклад, Corporate Performance Management і Enterprise Performance Management.

PM спрямований не тільки на підвищення ефективності роботи організації в цілому, а й на підвищення індивідуальної ефективності керівників і співробітників. Система управління досягненнями – це, по суті, система управління персоналом, яка дозволяє підприємству формувати корпоративні плани навчання, підтримувати лояльність співробітників компанії, а також приймати рішення про заробітної плати і премії співробітникам [13].

BPM не замінює вже існуючі методи планування, управління і аналізу – як ті, що реально використовуються на підприємстві, так і розроблені лише

теоретично. Мета ВРМ полягає в іншому: створити механізм або управлінське середовище, яка дозволить підприємству швидко освоювати і ефективно використовувати вже існуючі методи управління.

Основні позиції РМ, які можуть надати результатів в розвитку підприємства наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Ключові позиції РМ, які дають реальні результати в бізнесі

Твердження \ Варіанти відповідей	Повністю згодні	Сумніваються, але більш схильні до згоди	Не згодні
РМ займає ключову позицію в побудові бізнес стратегії	13 %	49 %	38 %
РМ допомагає менеджерам приймати стратегічні оперативні рішення	11 %	43 %	46 %
РМ допомагає службовцям домогтися поставленої мети за допомогою бізнес стратегії	19 %	57 %	27 %

РМ-рішення в управлінні персоналом є необхідними та ефективними. Для цього є кілька причин. По-перше це мінливість економічного середовища, що супроводжує глобалізацію світової економіки, підвищення динамічності бізнесу і посилення конкуренції. Друга причина – поява нових інструментів управління і можливість їх ефективного використання. Останньою причиною є нові технологічні можливості. РМ є результатом еволюції як управлінської теорії, так і інформаційних технологій, тому що він увібрав в себе як актуальні управлінські принципи, так і сучасні технології [26].

При введенні певних змін на підприємстві необхідно приділити увагу моделям, які допоможуть керівникам без проблем внести нові аспекти в діяльність підприємства.

Лідерство та керівництво – це різні поняття. Керівництво концентрує свою увагу на тому, щоб персонал виконував свою роботу правильно, а

лідерство – на тому, щоб персонал виконував правильну роботу.

Ситуаційне лідерство (ситуаційне керівництво) – це стиль керівництва людьми, який припускає застосування одного із стилів керівництва в залежності від ситуації та готовності підлеглих.

Модель ситуаційного лідерства Фідлера. Ф. Фідлер є одним з основоположників теорії ситуаційного підходу. Він запропонував використовувати в моделі 3 ситуаційні змінні, які будуть дозволяти визначити ступінь контрольованості ситуації для певного стилю. При цьому використовувалась 8-бальна шкала, яка дозволяла побудувати профіль працівника або колеги, якому найменш віддається перевага (НПР) [3].

Ситуаційна теорія Херсі і Бланшара. Основна увага приділяється характеристикам підлеглих. Основне положення теорії – співробітники відрізняються між собою по ступені їх готовності до виконання завдання. Якщо у підпорядкуванні лідера знаходяться співробітники, погано готові до виконання поставленого завдання, йому необхідно застосовувати один стиль, а якщо співробітники готові до виконання завдання – інший [32].

Модель Гровера. Модель поведінки залежить не тільки від того, як людина вміє вести себе, але і від того, чого він хоче своїми вчинками домогтися [5].

Основним компонентом даної моделі, приведеної на рисунку 1.2, є мотивація. Мотив – причина поведінки, тобто: «Знаєш мотив – знайдеш причину – побачиш методи впливу». Дана модель – циклічна. Кожна людина може залишити її на будь-якій стадії. Та стадія, на якій знаходиться людина, є головним показником можливого прогресу в моделі зміни його поведінки:

1. Стадія неусвідомлення: людина не підозрює, що у нього є проблема, але для оточуючих проблема може бути очевидною, але сама людина не усвідомлює її.

2. Стадія намір: людина починає визнавати наявність проблеми, але вона більше схильний до психологічних розладів. Аналіз необхідних витрат та переваг у випадку зміни поведінки.

3. Стадія рішення: наявність достатньої інформація про свою проблему. Людина усвідомлює значущість для себе рішення цієї проблеми. Вона приймає рішення і шукає вихід з проблеми, обдумує варіанти дій для зміни поведінки.

4. Стадія дія: людина змінює свою поведінку, схвалення інших людей дуже значимо для неї. Сама короткочасна, але дуже важлива стадія.

5. Стадія підтримка: важливо закріпити правильну поведінку, уникнути рецидиву. Важлива позиція значущого оточення.

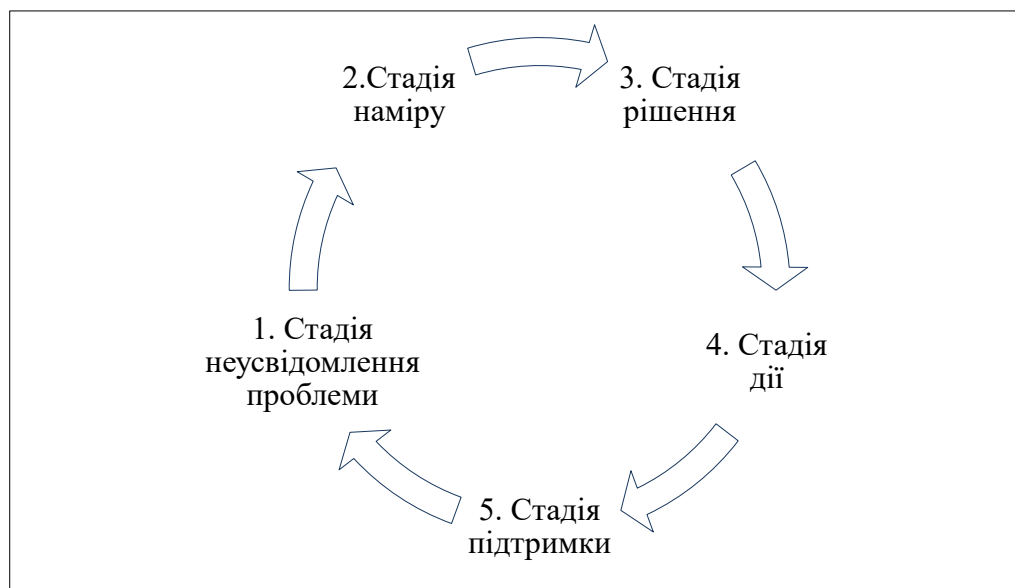


Рисунок 1.2 – Модель зміни поведінки людини.

Ситуаційна модель. Модель ситуаційного управління має досить велику популярність серед керівників, які займаються впровадженням систем менеджмента якості.

В основі даної моделі лежить орієнтація на лідерські якості керівника, тобто спроможність керівника співставляти керуючі дії з рівнем готовності підлеглих до виконання обов'язків і доручень. В залежності від можливих поєднань цих факторів у моделі ситуаційного управління прийнято виділяти чотири рівні готовності, які наведені у додатку В.

Також існують моделі людських систем. Перш ніж їх розглянути,

необхідно розуміти, що жоден з типів систем не існує в чистому вигляді. Існують лише комбінації цих систем, в яких один типів систем домінує, а інші присутні в меншій мірі [18].

Розглянемо кожну систему окремо у додатку Г.

Отже, функції управління людськими ресурсами значно відрізняються від таких при управлінні персоналом, про що свідчать наведені в таблиці дані.

В рамках концепції «HR-management» персонал «зрівнюється в правах» з основним капіталом. Кадрове планування взаємопов'язане з виробництвом – активно впроваджується групова організація праці, і тому акцентується увага на створенні команди, розвитку людей і формуванні корпоративної культури. Таким чином, управління людськими ресурсами спрямоване на вирішення принципово нових, довгострокових завдань, підвищення економічної і соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із середовищем. При розрахунку ефективності персоналу не завжди необхідно розраховувати КРІ окремого робітника чи відділу, як це практикують у методології ВРМ, а звернутися до моделей управління змінами, так як для підприємства, яке постійно розвивається невід'ємною частиною є введення постійних змін на всіх рівнях менеджменту та виробництва. В даних моделях аналізу підлягають не тільки рядові робітники, а й менеджери всіх рівнів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ХЗ ПТУ»

2.1 Аналіз організаційної структури і результатів господарської діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» розташоване в Східній Україні.

Юридична адреса підприємства: 61019, м. Харків, просп. Ново-Баварський, 118.

Метою діяльності ТОВ «ХЗПТУ» є задоволення потреб у різних видах продукції, товарів, робіт, послуг, отримання прибутку і на його основі розширення виробництва та реалізації виробничо-економічних та соціально-культурних інтересів даного суспільства та осіб, працюючих за наймом.

Форма керування ТОВ «ХЗ ПТУ» побудована на підприємстві за принципом єдиноначальності. Керівник підприємства – генеральний директор, з яким укладений трудовий договір (контракт).

Основною сферою діяльності підприємства є:

– проектування, виготовлення й поставка на внутрішній і зовнішній ринки підйомно-транспортного устаткування:

– організація виробництва, випуск та продаж пратцен-кранів, які по своїх технічних показниках відповідають світовим стандартам і практично не мають аналогів у країнах СНД.

– поповнення обігових коштів підприємства: придбання матеріалів, готових і покупних виробів, кабельної продукції, яка б дозволила скоротити виробничий цикл монтажу вантажопідйомного устаткування й збільшити обсяги продукції.

Підприємство працює з індивідуальними замовниками. Покупцями є підприємства України, Казахстану, Болгарії, Угорщини.

Структура підприємства складається з 5 підрозділів основного виробництва, 5 підрозділів допоміжного виробництва та 23 самостійних відділів технічних служб та служб заводууправління.

Для того, щоб побачити повну картину роботи підприємства необхідно розрахувати основні техніко-економічні показники його діяльності. Інформаційною базою аналізу є матеріали планових документів, дані бухгалтерського і статистичного обліку та звітності підприємства.

Повний перелік основних техніко-економічних показників ТОВ «ХЗ ПТУ» та їх розрахунків за 2019-2023 рр. наведені у додатку Д.

За даними, наведеними у додатку Д можна зробити такі висновки:

Обсяг товарної продукції за 5 років швидко зростає, але зміни відбувалися таким чином: 2020 р. до 2019 р. – зниження на 23 %, 2021 р. до 2020 р. – зростання на 9 %, 2022 р. до 2021 р. – зростання на 21 %, 2023 р. до 2022 р. – 54 %. Таким чином, зростання за 5 років становить 55 %. На базі вищенаведених показників можемо провести факторний аналіз зміни обсягу товарної продукції за період 2019-2023 рр.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами та ефективність їх використання – головний фактор, що впливає на обсяг випуску товарної продукції, і як наслідок, обсяг її реалізації. Аналіз забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами та надлишку чи нестачі робітників у провідних виробничих підрозділах за професіями і спеціальностями має важливе значення для поліпшення технічного процесу. Аналіз професійного складу кадрів здійснюють способом порівняння необхідної і фактичної чисельності робітників за кожною професією.

Отже, проведемо факторний аналіз випуску товарної продукції за формулою (2.1):

$$ВП = ЧР \times РВ, \quad (2.1)$$

де ВП – випуск продукції, тис. грн.;

ЧР – чисельність робітників, чол.;

PВ – річний виробіток на одного робітника, грн./чол.

Необхідна інформація для проведення розрахунку наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Фактори, що впливають на зміну обсягу товарної продукції

Період, роки	Обсяг випуску продукції (ВП), тис. грн.	Чисельність робітників (ЧР), чол.	Річний виробіток на одного робітника (PВ), грн./чол.
2019	142 723,00	218,00	654,69
2023	221 509,00	127,00	1 744,17
Приріст, Δ	78 786,00	-91,00	1 089,47

Отже, виходячи з таблиці 2.1:

– зміна ВП за рахунок зниження чисельності робітників визначається за формулою (2.2):

$$\Delta ВП_{ч} = \Delta ЧР \times PВ_{2019}, \quad (2.2)$$

де $\Delta ВП_{ч}$ – зміна випуск продукції за рахунок зниження чисельності робітників, тис. грн.;

$\Delta ЧР$ – приріст чисельності робітників, чол.;

PВ – річний виробіток на одного робітника за 2019 р., грн./чол.

Результат розрахунків складе: $\Delta ВП_{ч} = (-91,00) \times 654,69 = -59 576,7$ тис. грн. Тобто, за рахунок зниження чисельності, випуск продукції мав знизитись на 59 578 тис.грн.

– зміна випуску продукції за рахунок зростання річного виробітку визначається за формулою (2.3):

$$\Delta ВП_{в} = ЧР_{2023} \times \Delta PВ, \quad (2.3)$$

де $\Delta ВП_v$ – зміна випуск продукції за рахунок зростання річного виробітку,
тис. грн.;

$ЧР_{2023}$ – приріст чисельності робітників, чол.;

$\Delta РВ$ – приріст річного виробітку на одного робітника, грн./чол.

Результат розрахунків складе: $\Delta ВП_v = 127 \times 1\,089,47 = 138\,362,7$ тис. грн.

За проведеними розрахунками ми можемо побачити, що зростання обсягу випуску продукції у 2023 . до 2019 р. на 78 786,00 тис. грн. зумовлений впливом таких факторів:

– за рахунок зниження чисельності, випуск продукції мав знизитись на 59 578 тис. грн.

– за рахунок зростання річної виробітки, випуск продукції мав вирости на 138 362,7 тис. грн., у тому числі: за рахунок індексу цін виробників складає 134 446 тис. грн.; за рахунок зростання продуктивності праці 3 917 тис. грн. Найвищий рівень чистого доходу від реалізації продукції, робіт та послуг припав на 2023 рік та склав 231 549,00 тис. грн., як наслідок зростання обсягів виробництва та збуту продукції.

Чисельність працівників на ТОВ «ХЗ ПТУ» з кожним роком знижується на 10-20 %, так у 2023 р. середньоспискова чисельність працівників складала 541 чол., з них робітників – 127 чол., відповідно, у 2019 р. – 959 чол., з них 218 робітників. Причинами зниження чисельності працівників є оптимізація процесів виробництва та недостатньо високий рівень заробітної платні.

Незважаючи на зниження чисельності працівників фонд оплати праці щороку зростає на 10-20 %, що свідчить про постійне зростання середньомісячної заробітної платні на підприємстві.

Середньомісячна заробітна плата працівників збільшується з кожним роком, відповідно, до росту мінімальної заробітної платні по Україні.

Собівартість реалізованої продукції змінюється відповідно до обсягів реалізованої продукції, тобто при зниженні обсягу реалізації вона знижується, при зростанні – зростає.

Валовий прибуток останні 2 роки виріс майже на 30000 тис. грн., як наслідок зростання обсягів реалізації.

Середньорічна вартість основних фондів знижується майже на 5 % за рахунок зносу основних фондів. Капітальні вкладення на протязі даного періоду не значні і були спрямовані на підтримку промислового обладнання.

Фондовіддача зростає, як наслідок зростання чистого доходу від реалізації та зниження середньорічної вартості основних фондів.

Фондомісткість знижується, як наслідок зниження середньорічної вартості основних фондів та зростання обсягу виробництва продукції.

Фондоозброєність зростає, у зв'язку з тим, що темп зниження середньорічної вартості основних фондів нижче, ніж темп зниження середньоспискової чисельності працівників. Фактори, що впливають на даний показник приведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Фактори, що впливають на зміну фондоозброєності підприємства

Період	Зростання/зниження показника, %		
	Фондоозброєність, грн./чол.	Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	Середньоспискова чисельність працюючих, чол.
2020-2019 рр.	115,46	94,63	81,96
2021-2020 рр.	110,68	90,82	82,06
2022-2021 рр.	100,02	90,10	90,80
2023-2022 рр.	102,69	95,62	93,12
2023-2019 рр.	131,25	74,04	56,41

Результати проведених аналітичних розрахунків за трьома основними показниками діяльності організації (а саме: виручка від реалізації продукції, робіт, послуг, собівартість реалізованої продукції та чистий прибуток (збиток) за 2021-2023 рр. відображені на рисунку 2.1.

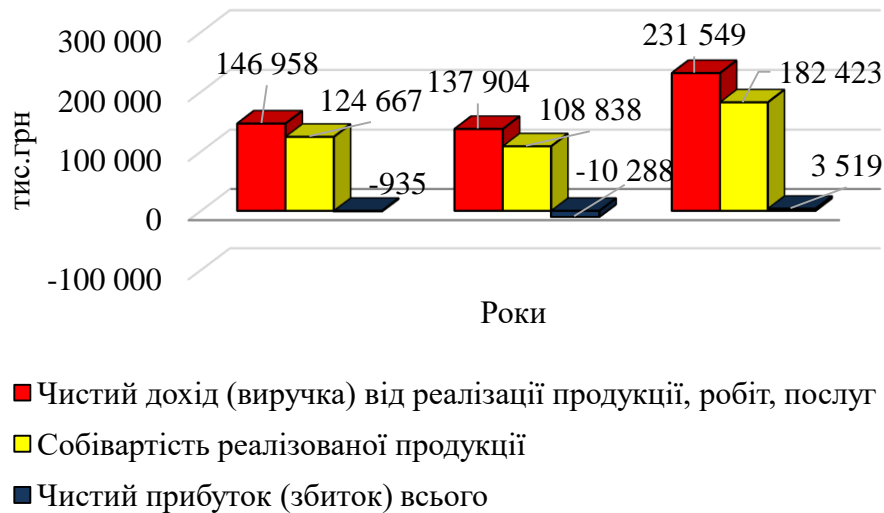


Рисунок 2.1 – Порівняння зміни основних техніко-економічних показників ТОВ «ХЗ ПТУ» за 2021-2023 рр.

Отже, довгостроковий успішний досвід роботи ТОВ «ХЗ ПТУ» на ринку, індивідуальний підхід до кожного клієнта, висока якість продукції, обов'язковість при виконанні контрактів дозволили цьому підприємству не тільки вижити в умовах становлення ринкової економіки, але і зайняти одне з провідних місць на ринку підйомно-транспортного устаткування.

2.2 Виявлення основних факторів, що впливають на розвиток підприємства та персоналу

У зв'язку з тим, що формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпеченням високої якості реалізації, важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання.

Зрозуміло, що в основі побудови системи цих факторів повинен лежати принцип сфери впливу на елементи потенціалу, відповідно до якого усі

фактори можна класифікувати на зовнішні, внутрішні та динамічні здібності відносно формування та розвитку потенціалу підприємства та персоналу.

Характеристика системи управління персоналом, як відкритої, динамічної, адаптивної, в силу таких її ознак, як самоорганізованість та керованість, свідчить про її мінливість. Включеність системи в навколишнє середовище, взаємодії з нею, а також обумовленість змін наявністю взаємозв'язків між елементами системи дозволяють говорити про фактори, що впливають на процес зміни. У найзагальнішому вигляді фактори визначаються як «значимі, латентні змінні, що знаходяться в певній (різній по тісноті і характеру) взаємозв'язку з досліджуваним об'єктом або процесом». Тому під факторами ми будемо розуміти всі ті явища, процеси, які впливають на управління персоналом та визначають зміну його основних характеристик і особливостей.

Облік чинників дозволяє:

- вибрати оптимальні для організації підхід, концепцію, загальні принципи і стратегію управління персоналом, які повніше б відповідали умовам функціонування організації;
- оцінити існуючий стан в управлінні персоналом з точки зору його адекватності ситуації, що склалася;
- визначити напрямки зміни діючої системи управління персоналом відповідно до змін у дії факторів;
- спрогнозувати розвиток управління персоналом на основі очікуваної динаміки факторів.

При виділенні факторів, що впливають на управління персоналом, найчастіше звертається увага на його залежність від умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Вченими також виділяються зовнішня система, проміжна система, виробнича система, внутрішня система факторів (або ж різняться укрупнено три групи факторів: ієрархічна структура організації, культура і ринок). Це свідчить про існування кількох підходів,

проте загальним для них є диференціація за принципом «зовнішній-внутрішній» щодо системи. На основі наявних в літературі матеріалів, а також результатів опитування експертів ми уточнили і доповнили класифікації. Зокрема, за джерелом виникнення нами виділені зовнішні, внутрішньоорганізаційні і внутрішньосистемні чинники. До внутрішніх факторів впливу на систему управління персоналом можна віднести:

- вмотивованість персоналу підприємства;
- спроможність підприємства дати можливість персоналу навчатися та розвиватися як за професією, так і в інших сферах;
- згуртованість колективу;
- міжособистісні зв'язки між керівниками та підлеглими;
- бажання персоналу працювати на благо підприємства.

Самий розповсюджений та зручний спосіб виявлення проблемних внутрішньоорганізаційних факторів – це проведення опитування серед робітників підприємства.

Ми пропонуємо провести тестове опитування – анкета на визначення ступеня задоволеності працівника умовами праці. Бланк опитування наведено у додатку Е. За допомогою даного опитування ми побачимо наскільки умови праці на підприємстві відповідають нормам та наскільки задовольняють бажанням робітників, щодо комфортності робочого місця, емоційної атмосфери та фінансової забезпеченості. Які з запропонованих факторів стимулюють їх до роботи, які навпаки не дають змоги працювати в нормальному режимі.

У даному опитуванні були наведені 10 факторів. Кожен респондент повинен був поставити біля фактору цифру, яка найбільш відповідає своєю характеристикою відношенню працівника до даної позиції (1 – абсолютно не задовольняє; 2 – не задовольняє; 3 – середнє відношення; 4 – скоріше задовольняє; 5 – повністю задовольняє).

В опитуванні приймали участь 50 працівників ТОВ «ХЗ ПТУ» різних вікових категорій та посад, що вони займають (управлінців, робітників цехів та працівників адміністративної частини).

По результатам опитування, які наведені у додатку Ж, були виявлені позитивні фактори, що найбільш мотивують працівників та тримають на підприємстві, та негативні фактори, які провокують підвищення рівня плинності кадрів на підприємстві.

Отже, за результатами наведеними у додатку Ж ми бачимо, що до факторів-мотиваторів відносяться ті позиції, що пов'язані з міжособистісними відносинами на підприємстві. Що стосується факторів-демотиваторів, то до них відносяться позиції, пов'язані більш з матеріальними стимулами.

За проведеним опитуванням найнижчий бал, отримав фактор «Розмір заробітної плати» – це означає, що працівники підприємства ТОВ «ХЗ ПТУ» більш за все незадоволені розміром заробітної платні. Тому ми провели аналіз рівня заробітної платні на підприємствах Харкова та Харківської області.

На ТОВ «ХЗ ПТУ» середньомісячна заробітна плата працівників збільшується з кожним роком, відповідно, до росту мінімальної заробітної плати по Україні, але все одно її рівень недостатньо високий, щоб бути мотивуючим фактором для поліпшення кадрової політики підприємства.

Для відстеження показників з заробітної плати підприємства кожні 4 роки ТОВ «ХЗ ПТУ» зобов'язане надавати звіт 7-ПВ – «Звіт про заробітну плату за професіями окремих працівників».

2.3 Аналіз забезпеченості людськими ресурсами та їх руху на ТОВ «ХЗ ПТУ»

Достатня забезпеченість підприємства людськими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень кваліфікації робітників мають

велике значення для збільшення обсягів реалізації продукції, як наслідок отримання прибутку. Від забезпеченості підприємства людськими ресурсами та ефективності їх використання залежать об'єм та своєчасність виконання всіх робіт, загальна задоволеність персоналу від процесу та результату виконання завдань.

Аналіз чисельності безпосередньо пов'язаний з аналізом динаміки чисельного складу працівників, як відображується у звітності у вигляді звіту з праці (форми 1-ПВ (місячна) та 1-ПВ (квартальна)). Тому проведемо аналіз динаміки плинності штатних працівників на ТОВ «ХЗ ПТУ».

Отже, проаналізуємо кожен з коефіцієнтів, наведених у додатку 3.

1. Коефіцієнт динаміки числа зайнятих розраховується за формулою (2.4):

$$K_{\partial} = \frac{\text{Прийняття-Звільнення}}{\text{Початкове сальдо}}, \quad (2.4)$$

Даний коефіцієнт за кожним кварталом 2023 р. склав негативний результат (1 квартал – (-0,01), 2 квартал – (-0,04), 3 квартал – (-0,02), 4 квартал – (-0,06), за рік – (-0,13)), це свідчить про те, що за цей період кількість звільнених працівників більше ніж прийнятих.

2. Коефіцієнт обороту по прийому штатних працівників розраховується за формулою (2.5):

$$K_{np} = \frac{\text{Кількість прийнятих штатних працівників}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}}, \quad (2.5)$$

Розрахунки наведені у таблиці показують те, що прийняття робітників складає 0,03-0,05 від середньооблікової чисельності штатних працівників по-квартально, а за рік складає 0,14.

3. Коефіцієнт обороту по вибуттю штатних працівників розраховується за формулою (2.6):

$$K_6 = \frac{\text{Кількість звільнених штатних працівників}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}}, \quad (2.6)$$

Цей коефіцієнт складає 0,06-0,09 від середньооблікової чисельності штатних працівників по-квартально, за рік – 0,28.

Значення цих коефіцієнтів, ще раз підтверджує, що кількість звільнених перевищує кількість прийнятих штатних працівників.

4. Коефіцієнт плинності штатних працівників розраховується за формулою (2.7):

$$K_m = \frac{\text{Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}}, \quad (2.7)$$

Вибуття працівників за власним бажанням від 0,03 до 0,07 від середньооблікової чисельності штатних працівників по-квартально, за рік – 0,19. Коефіцієнт обороту по вибуттю штатних працівників, що дорівнює 0,28, складається з двох складових: кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів – 0,19 та кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва та праці – 0,08.

Зміна даних коефіцієнтів за 2023 р. представлена на рисунку 2.2.

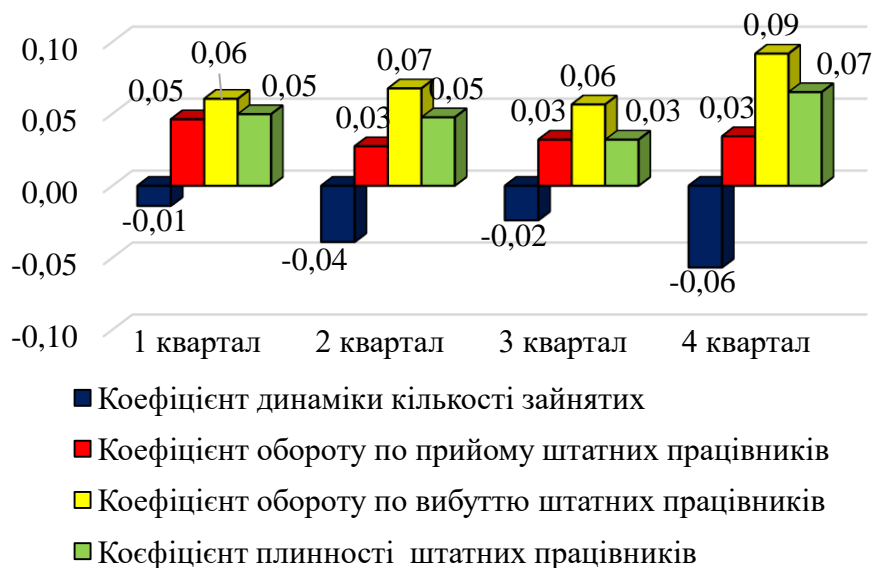


Рисунок 2.2 – Аналіз динаміки плинності штатних працівників на ТОВ «ХЗ ПТУ»

5. Коефіцієнт сталості штатних працівників розраховується за формулою (2.8):

$$K_{п.с.} = \frac{\text{Кількість працівників, що проробили весь рік}}{\text{Середньооблікова кількість штатних працівників}}, \quad (2.8)$$

За 2023 р. даний коефіцієнт складає 0,90, що свідчить про те, що 90 % штатних працівників на ТОВ «ХЗ ПТУ» пропрацювали більш ніж 1 рік на даному підприємстві.

Особливу увагу при аналізі підприємства приділяють причинам звільнення працівників з підприємства.

Аналіз причин звільнення потребує не лише вивчення ситуації на підприємстві, але, в равній мірі, точнішої інформації про індивідуальне положення зацікавлених осіб.

Тому було проведено опитування серед співробітників ТОВ «ХЗ ПТУ» для визначення типу трудової мотивації працівника та прихильності до підприємства. Бланк опитування наведено у додатку І. За допомогою цього опитування ми виявимо ступінь прихильності робітників до підприємства, наскільки вони віддані своїй роботі та основні їх цілі на роботі. З боку підприємства ми розглянемо на скільки діє система мотивації на робітників.

В анкетуванні прийняло участь 50 чоловік. У тому числі:

- управлінці – 8 чоловік, з них 6 чоловіків та 2 жінки, середній вік склав 44,5 роки, середній стаж роботи 8,5 років;
- працівники – 18 чоловік, з них 9 чоловіків, 9 жінок, середній вік 43,5 років, середній стаж роботи 12,17 років;
- робітники – 24 чоловіка, з них 17 чоловіків та 7 жінок, середній вік – 39,54, середній стаж 10,31 роки.

Розподіл по категоріях респондентів, що приймали участь у анкетуванні наведений у рисунку 2.4.

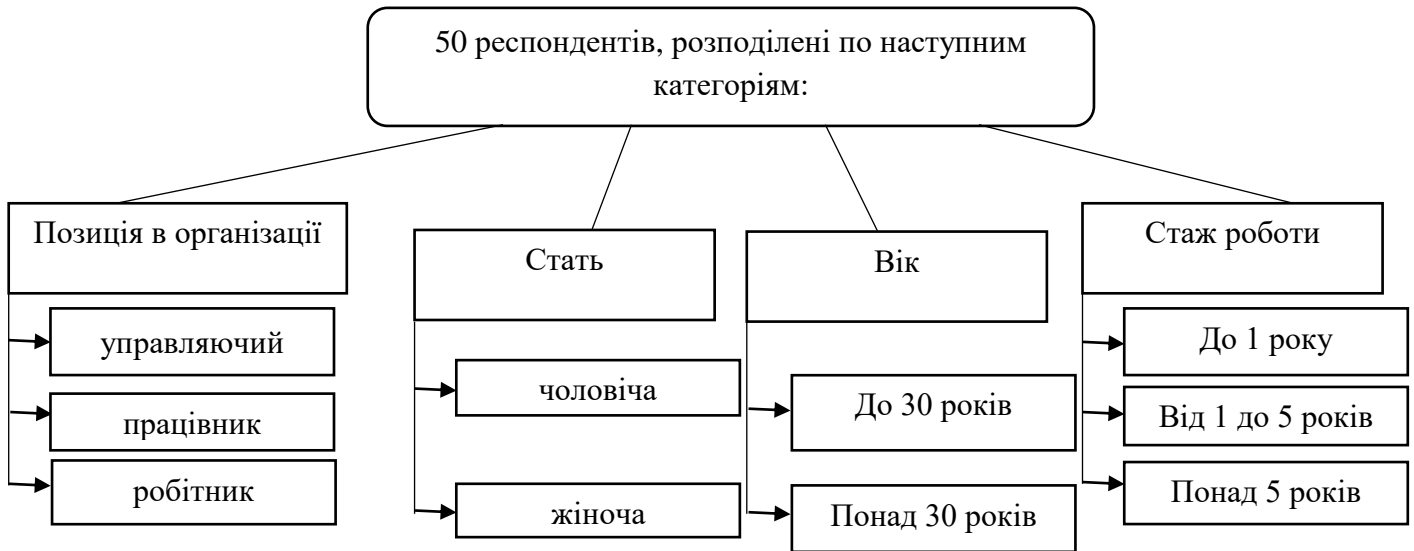


Рисунок 2.4 – Розподіл по категоріях респондентів

Взагалі участь прийняли 32 чоловіка, 18 жінок, середній вік усіх анкетованих склав 41,76 років, середній стаж 10,69.

На запитання «Що Ви найбільше цінуєте в своїй роботі» можна було надати одну або дві відповіді. Управлінський персонал найбільше приваблює можливість самому вирішувати, що як робити – 6 відповідей, відчувати себе корисним і потрібним – 5 відповідей. Для працівників і робітників більш головне мати можливість проявити свої знання та уміння – 12 та 13 відповідей відповідно, та відчувати себе корисним і потрібним – 9 та 13 відповідей. Результати відповідей по даному питанню наведено у додатку К.

Аналізуючи відповіді на питання «Який вираз із нижче пререрахованих Вам підходить більше всього» анкети маємо: управлінці вважають, що вони цінні та незамінні для організації, проте працівники і робітники у своїй більшості виконують те, що від них вимагають.

На питання «Як Ви любляете працювати?» найбільша кількість відповідей припала на варіант «Необхідно, щоб в роботі з'являлось щось нове, щоб не стояти на місці» причому цієї відповіді дотримуються люди віком понад 30 років та зі стажем роботи понад 5 років, а також управлінці, крім того віддають перевагу працювати під повну власну відповідальність.

Аналіз відповідей на питання анкети про відношення до джерел доходу показав, що всі учасники анкетування одностайно вважають, що дуже важливо, щоб джерелом доходу були заробітна плата, премії, пенсії, стипендії, доплати за кваліфікацію, соціальні виплати і пільги.

На питання щодо принципів, на яких повинні будуватися відносини між працівником і організацією 29 з 50 чоловік відповіли, що працівник повинен ставитися до організації як до свого дому, віддавати їй все і разом переживати труднощі і підйоми.

При аналізі питання № 12 були виявлені 2 основні причини прояву ініціативи та внесення змін людьми, що працюють в організації. Перша – відчують особливу відповідальність за свою роботу (19 відповідей), друга – через прагнення реалізувати свої знання і досвід, вийти за встановлені роботою рамки – було надано 17 відповідей.

За допомогою питання «Яке судження про колективну роботу Вам ближче» було проаналізовано відношення співробітників підприємства до колективу.

На питання «Уявіть, що у Вас з'явився шанс стати власником Вашої організації. Скористаєтеся Ви цією пропозицією?» 41 людина відповіла, що скористалася б такою можливістю, але за різних умов:

- 16 – тому що зможуть брати участь в управлінні організацією;
- 13 – тому що це зможе збільшити їх дохід;
- 12 – тому що справжній працівник має бути співвласником.

Відповідаючи на запитання «Що Ви перш за все враховуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника в Вашій організації?» (можна було давати одну або дві відповіді) респонденти віддали перевагу професіоналізму та кваліфікації – 31 відповідь.

17 питань було спрямоване на те, що наскільки співробітники віддані своїй організації (у даному питанні можна було давати будь-яку кількість відповідей). Отже, якщо положення в організації погіршаться люди готові:

1. Освоїти нову професію – 30 відповідей.

2. Перейти на менш зручний графік роботи – 23 відповіді.
3. Працювати більш інтенсивно – 20 відповідей.
4. Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу і менше отримувати – 11 відповідей.
5. Погодяться терпіти, бо діватися нікуди – 6 відповідей.
6. Покинуть організацію – 2 відповіді.

Питання 18 дало змогу проаналізувати, що керівників більш за все приваблює в їх посаді та чи хотіли б звичайні працівники отримати посаду керівника. Отже керівників найбільше приваблює те, що вони можуть принести найбільшу користь організації, найкращим чином застосувати свої знання і вміння та організувати роботу інших людей.

В свою чергу більшість працівників хочуть займати посаду керівника з таких причин:

1. Зможуть краще застосувати свої знання та вміння – 17 відповідей.
2. Якщо буде належним чином оплачуватися робота – 14 відповідей.
3. Це дасть можливість приймати самостійні, відповідальні рішення – 5 відповідей.

5 Працівників не хочуть займати керуючу позицію, бо вважають це занадто великим навантаженням.

Результати відповідей на ключові запитання анкети приведені у графічному вигляді у додатку К.

Отже, за результатами анкетування можна сказати, що велика кількість співробітників ТОВ «ХЗ ПТУ» мають намір продовжувати працювати та розвиватися на підприємстві, але більша частина людей готові перейти в інші організації, якщо їм запропонують більшу заробітну платню або цікавішу роботу. Головним фактором, що втримує людей на підприємстві є гарний колектив, в якому 90 % співробітників відчують себе добре та впевнені в своїх колегах та підлеглих. Також виявлено ще один негативний – нечітка постановка задач та визначення їх виконавців. Дана проблема заважає роботі підприємства у всіх сферах діяльності.

Виходячи з проведеного загального аналізу роботи ТОВ «ХЗ ПТУ» можна зробити висновок, що це підприємство з багатолітнім стажем та вже доброю репутацією не лише на території України, а й країн СНГ та Європи. Завдяки цьому у ТОВ «ХЗ ПТУ» завжди є замовлення та сфера збуту виготовленої продукції.

Основними факторами-мотиваторами співробітників підприємства є ті, що пов'язані з міжособистісними відносинами на підприємстві. Що стосується факторів-демотиваторів, то до них відносяться позиції, пов'язані більш з матеріальними стимулами. А основним матеріальним стимулом є заробітна платня, яка у 2023 р. була нижчою ніж по Харкову і Харківській області в середньому на 640 грн.

Беручи до уваги те, що у багатьох співробітників підприємства є бажання «рости» на своїй посаді, то необхідно прийняти певні міри для того, щоб забезпечити співробітників постійною роботою, чіткими завданнями, відповідним робочим місцем, високою заробітною платою та постійною можливістю розвиватися як по спеціальності, так і в інших сферах діяльності.

В ході аналізу роботи ТОВ «ХЗ ПТУ» було виявлено такі проблеми як:

- не правильна організація процесу найму та адаптації;
- велика плинність кадрів;
- не достатньо високий рівень відданості працівників підприємству;
- не достатньо налагоджений документообіг, що пов'язаний з рухом персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ HR-MANAGEMENT НА ТОВ «ХЗ ПТУ»

3.1 Удосконалення процесу пошуку та адаптації персоналу

Одною з головних проблем ТОВ «ХЗ ПТУ» є висока плинність кадрів, яка негативно впливає на підприємство: його роботу, збут продукції та прибутковість. Дана ситуація пов'язана з декількома факторами.

Перший фактор – це те, що галузь машинобудування не користується популярністю в нашій країні, тому більшість населення вважає цей напрям неприбутковим та не перспективним. Рішенням даної проблеми є підписання договорів по співпраці з професійними технічними закладами та університетами технічної галузі. На протязі свого функціонування ТОВ «ХЗ ПТУ» співпрацює з технічними навчальними закладами різних рівнів акредитації.

З даними навчальними закладами наразі укладають договори лише на термін проходження студентами практики на базі ТОВ «ХЗ ПТУ» та тільки з технічними спеціальностями.

Виходячи з цього ми пропонуємо ТОВ «ХЗ ПТУ» розширити перелік спеціальностей, доповнивши їх такими як: менеджмент, маркетинг, економіка, бухгалтерський облік, логістика та інші. Також пропонуємо заключати договори по наданню місця роботи після закінчення навчання зі студентами, які, за результатами практики, проявили себе, як гарні молоді спеціалісти та відповідають вимогам роботи на підприємстві.

Наступним фактором, що сприяє погіршенню даної проблеми є місцезнаходження підприємства. Через далеке розташування від центра міста багато потенційних робітників відмовляються від пропозицій. Для поліпшення цієї проблеми для робітників ТОВ «ХЗ ПТУ» організована

безкоштовна доставка автобусом від станції метро Холодна Гора до підприємства.

Для рішення даної ситуації ми пропонуємо:

- надання гуртожитків;
- здавання в оренду квартир з можливістю подальшого викупу.

Останнє дозволить певним чином «прив'язати» до себе спеціалістів. Тому що, поки людина працює на підприємстві вона має право безкоштовно жити у квартирі (за умови оплати комунальних послуг). У випадку, якщо людина звільняється, вона повинна виїхати з квартири або викупити її у підприємства за раніше складеним договором, в якому прописуються всі можливі ситуації та суми виплат.

Ми проаналізували наскільки вигідно буде співробітнику орендувати квартиру у підприємства, ніж у іншого орендодавця. За базу ми взяли середню вартість двокімнатної квартири у Харкові у Ново-Баварському районі та мінімальну вартість оренди двокімнатної квартири у цьому районі.

Отже, для реалізації даної пропозиції підприємство повинно закупити квартири в одній із новобудов у Ново-Баварському районі, враховуючи те, що це буде оптова покупка, продавець надає знижку, завдяки чому підприємство має певну економію. Потім працівнику пропонується укласти договір довгострокової оренди з правом викупу на 15 років з системою знижок, а саме - за кожні 5 відпрацьованих років на підприємстві щомісячна плата за квартиру зменшується на 10 % (комунальні платежі співробітник сплачує самостійно у повному обсязі).

Загалом вартість квартири за 15 років складатиме 540000 грн. По закінченню строку договору та виплаті повної суми співробітник стає власником квартири. Якщо працівник бажає звільнитися з підприємства, то він повинен виїхати з квартири, або виплатити повну вартість квартири (без урахування знижки) одним платежем.

Також може бути розглянуто варіант надання позики співробітнику на придбання квартири.

Якщо розглядати оплату оренди іншим орендодавцям, то отримаємо такий результат:

1. Загальна вартість оренди за 15 років, при щомісячній оплаті у 5000 грн., складатиме 900000 грн.

2. Оплата послуг за лічильником за 15 років, при щомісячній оплаті в середньому 300 грн., складатиме 54000 грн.

При закінченні договору оренди людина втрачає загалом 954000 грн., але вона не має власного житла та вимушена витратити додатково таку саму суму на придбання нової квартири.

Отже, придбання підприємством квартир та здавання їх у довгострокову оренду с правом подальшого викупу є доцільним, як для співробітника, так і для підприємства, так як витрачені гроші все одно повернуться на його рахунок.

До основних факторів великої плинності кадрів відноситься неправильно закрита вакансія. Тобто співробітник, який закриває вакансію повинен бути впевнений, що новий робітник повністю відповідає вимогам посади, має бажання працювати та без проблем проходить період адаптації на підприємстві. Для того, щоб якісно закривати вакансії необхідно внести певні зміни.

1. Зробити або відредагувати існуючий бланк необхідних працівників, у якому керівник підрозділу повинен написати всі характеристики, що необхідні для відкритої вакансії. Приклад оновленого бланку наведено у додатку Л.

2. Налагодити системи researching, recruiting та selection на підприємстві.

Recruiting – це процес своєчасного залучення людей у достатній кількості та з відповідною кваліфікацією, відповідно поданої заявки, на роботу до організації.

За допомогою програми Ramus ми розробили процес підбору персоналу та процес recruiting для ТОВ «ХЗ ПТУ».

Програмне забезпечення Ramus призначене для використання в проектах, в яких необхідно опис бізнес-процесів підприємства та (або) створення систем класифікації та кодування. Ramus повністю підтримує методологію моделювання бізнес-процесів IDEF0, а так само має ряд додаткових можливостей покликаних задовольнити потреби команд розробників систем управління підприємствами. Програма не просто візуалізує бізнес-процеси, але й дозволяє створювати цілісну багаторівневу модель, забезпечуючи автоматичну підтримку синтаксису IDEF0 и DFD, необхідне отримання вірних та несуперечливих результатів моделювання.

Виходячи зі схеми, що наведена на рисунку 3.1, ми можемо сказати, що на управління процесом підбору персоналу на ТОВ «ХЗ ПТУ» основний вплив мають Кодекс законів про працю України та «Правила найму співробітників» на ТОВ «ХЗ ПТУ». Вхідною інформацією для даного процесу є заявка на необхідну кількість робітників в підрозділ. Виконавцем цього процесу є робітник відділу кадрів. Процес підбору персоналу ми розділили на 6 етапів: пошук кандидатів, первинний відбір кандидатів, співбесіда з лінійним менеджером, перевірка інформації про кандидата, прийняття рішення про наймання кандидата, оформлення на роботу.

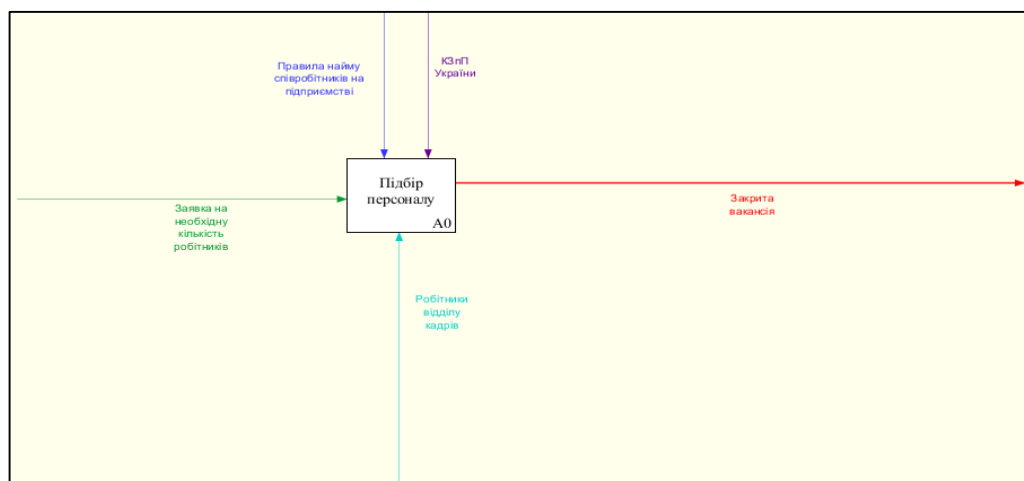


Рисунок 3.1 – Print Screen батьківської діаграми у програмі Ramus

Етап пошуку кандидатів безпосередньо включає в себе процеси searching та recruiting. Процес recruiting відображений на рисунку 3.2.

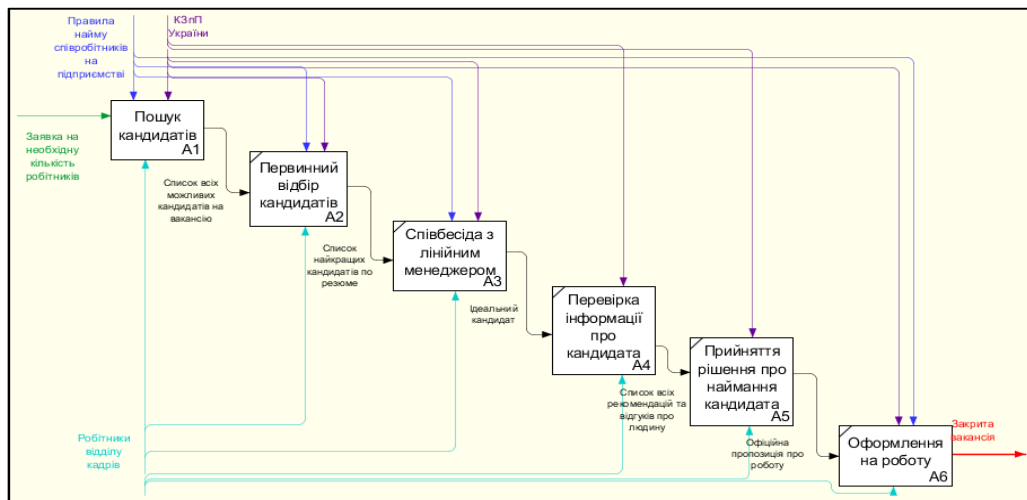


Рисунок 3.2 – Print Screen дочірньої діаграми у програмі Ramus

Отже, процес recruiting включає такі етапи як: моніторинг кандидатів по базі ХЗ ПТУ, моніторинг резюме кандидатів на job-сайтах, boolean search по сайтах LinkedIn, Facebook та інше, X-Ray search в системі Google.

Додатково для ТОВ «ХЗ ПТУ» ми пропонуємо використовувати елементи headhunting. Headhunting (з англ. «полювання за головами») – це один з напрямків пошуку і підбору персоналу ключових і рідкісних як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців [35].

Selection – це процес вибору з групи претендентів, який базується на індивідуальному підході для конкретної позиції та організації [38].

3. Розробити програму адаптації на підприємстві, цілями якої є:

- ефективного долучення нового члена колективу до процесів, що відбуваються на підприємстві;

- адаптація нових співробітників до моделі корпоративної культури підприємства. Управління очікуваннями співробітників та первинною лояльністю;

- підготовка у найкоротший термін лояльного співробітника з акцентом на необхідні для вдалої роботи знання та навички;

- підвищення можливості вдалого проходження випробувального терміну співробітників та скорочення плинності кадрів;
- забезпечення більш швидкого введення нового співробітника на посаду та прискорення переходу нового співробітника до самостійної роботи.

Враховуючи те, що в Україні розвивають Кайдзен технології, які направлені на виробництво без втрат завдяки постійному покращенню стандартизованих процесів. Даний метод управління організацією потребує, щоб керівник постійно приймав участь у виробництві, а не тільки проводив контроль виробництва через звіти. Головним правилом цього методу є те, що він не працює примусово, кожний співробітник, який вже виконує свої обов'язки, або той, хто тільки прийшов та пізнає основні правила роботи, повинен сам зрозуміти, що він необхідний для покращення ситуації в компанії. Саме це дає поштовх до кращої адаптації новачків та колективу загалом до роботи. При правильному виконанні Кайдзен технології, вона стає основою формування нових цінностей та культури. Але цей процес займає довгий час.

Тому ми пропонуємо для пришвидшення формування нової організаційної культури на ТОВ «ХЗ ПТУ» необхідно поєднати два методи управління організацією: Кайдзен та Performance Management. Дане поєднання може допомогти вітчизняним компаніям розвинути в робітниках почуття обов'язку перед своїм підприємством та почуття необхідності (Кайдзен технологія) та все це буде підкріплене стійкою системою управління, звітності та мотивації (Performance Management). Саме таке суміщення буде корисним у адаптації як тих, що тільки прийшли у дану організацію, так і для тих, хто підіймається по кар'єрних сходах.

Під час адаптації для новачка є дуже необхідним, коли поряд з ним знаходиться людина, яка може спокійно та зрозуміло пояснити основні функції та обов'язки, також у випадку невдачі підтримає та допоможе виправити помилки. Такою людиною може бути не тільки співробітник

кадрової служби, а й людина, яка безпосередньо буде працювати поряд з новачком [6].

По закінченню строку адаптації працівника на ТОВ «ХЗ ПТУ» пропонуємо надавати анкету оцінки адаптації, що наведена у додатку М.

Отже, за допомогою всіх наведених пропозицій, ТОВ «ХЗ ПТУ» зможе залучати необхідну кількість працівників та утримувати цінні кадри, завдяки чому знизиться плинність кадрів та виросте особиста відданість співробітників підприємству.

3.2 Введення HR-менеджменту в роботу з колективом та його документальне регулювання

Основною відмінною рисою ТОВ «ХЗ ПТУ» є міцний колектив, який складається з людей різного віку.

Так як поняття «колектив» є невід'ємною частиною управління персоналом, а у HR-менеджменті прийнято використовувати поняття «команда», ми пропонуємо об'єднати дані поняття, тобто залишити колектив, але зробити акцент на кожній людині.

В такому випадку доцільним буде надати право співробітнику на саморозвиток, тобто кожен працівник може прийти та висловити своє бажання займатися чимось поза робочий час, що сприятиме його саморозвитку. Це можуть бути спортивні секції, будь-які курси та інше. Підприємство, в свою чергу, розглядає цю заяву та приймає рішення щодо оплати. Це може бути часткова або повна оплата, у зв'язку з тим, наскільки дані курси пов'язані з роботою працівника.

Важливими елементами системи мотивації є можливість добре відпочити. Для цього ми пропонуємо ввести:

1. Можливість відпочинку на туристичних базах.
2. Надання білетів на відпочинок у санаторіях.
3. Виділення квитків для дітей у дитячі табори.

На ТОВ «ХЗ ПТУ» регулярно робітники проходять навчання у спеціалізованому навчальному закладі «Новатор-сервіс».

Але кожному співробітнику необхідно розвиватися також в інших напрямках, не пов'язаних зі спеціальністю. Так для постійного розвитку персоналу, підприємство повинно проводити курси по роботі з персональними комп'ютерами, з англійської мови (переважно для керівників та відділів збуту та закупівлі) та тренінги, що проводяться запрошеним коучем.

Мета запровадження курсів англійської мови для працівників підприємства зумовлена необхідністю формування комунікативної здібності співробітників у сферах професійного та ситуативного спілкування в усній та письмовій формах. Відділ кадрів має ввести обов'язкове вивчення англійської мови для працівників тих посад, для яких знання англійської мови є критичним для виконання функціональних обов'язків. Вимоги до необхідного рівня знання англійської мови повинно бути відображене у посадових інструкціях.

Співробітники, що проходять курси англійської мови, несуть відповідальність перед підприємством за сумлінне вивчення мови, засвоєння нових навичок, підвищення існуючого рівня та застосування отриманих знань на практиці. Для слухачів курсів є неприпустимим пропускати заняття без поважної причини. Якщо співробітник пропускає заняття, він повинен не пізніше, ніж за два дні попередити коуча про свою відсутність.

Для якісного введення HR-management на ТОВ «ХЗ ПТУ» працівники підприємства повинні чітко розуміти не тільки всі свої переваги, а й правила та відповідальність, яку вони можуть понести за порушення цих правил. Для цього необхідно чітко прописати всі можливі покарання для працівників, незалежно від їх посади, та надати у такому вигляді, щоб усім працівникам було зрозуміло. Ми пропонуємо надати у всі відділи матрицю адміністративно-дисциплінарних заходів, яка наведена у додатку Н.

Цілями застосування адміністративно-дисциплінарних заходів до співробітників, що порушили етичні норми та принципи підприємства є:

- підвищення культури дотримання етичних норм та принципів підприємства;
- профілактика діяння та/або бездіяльності співробітників підприємства, які можуть привести до втрати виробничої праці, зривів контрактних обов'язків, нанесенню матеріальних збитків та/або збитків репутації підприємству, наслідкам порушення виконавчої та/або трудової дисципліни.

Матриця адміністративно-дисциплінарних заходів надасть можливість відділу кадрів правильно та обґрунтовано обрати міру покарання за здійсненні порушення.

На підприємстві застосовується два види покарання:

1. Дисциплінарні стягнення (догана, звільнення) – застосовуються у тих випадках, коли вони можуть бути застосовані відповідно до КЗпП, у інших випадках приймається рішення о застосуванні заходу максимально близького за змістом міри, відповідної законодавству.

2. Адміністративні міри покарання (роз'яснювальна розмова, талон про порушення, тимчасове відлучення від виконання службових обов'язків, позбавлення перемінної частини окладу, відшкодування нанесених збитків, зниження посади(розряду)/переведення на іншу посаду).

Отже, для якісного та безболісного введення HR-management на ТОВ «ХЗ ПТУ» необхідно дати можливість працівникам розвиватися не тільки в професіональній, а й в інших сферах. Як спосіб мотивації використовувати якісний відпочинок, можливість мати своє житло, проводити адаптацію нового члена колективу на високому рівні, щоб людина одразу бачила себе на підприємстві на кілька років вперед. А для чіткого регулювання роботи працівників ввести певні нормативні документи, які будуть загальнодоступними та зрозумілими.

ВИСНОВКИ

1. Проведено аналіз теоретичних положень до управління персоналом та HR-management. В результаті, були запропоновані авторські визначення даних понять, які включають виявлені в ході аналізу відмінності.

2. Була розглянута модель розрахунку ефективності роботи працівників на підприємстві в системі Business Performance Management (BPM). Також проаналізовані моделі: модель ситуаційного управління Врума і Йетона; модель Д. Бейлстрексі; модель Гровера.

3. В роботі досліджено характеристику та проведено аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ХЗ ПТУ». Аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства показав, що для ТОВ «ХЗ ПТУ» характерна цехова лінійно-функціональна організаційна структура управління. Проведено аналіз основних показників діяльності підприємства.

4. Проведено аналіз основних факторів, що впливають на розвиток підприємства та персоналу на ТОВ «ХЗ ПТУ». Для виявлення проблемних внутрішньоорганізаційних факторів було проведено опитування співробітників підприємства, по результатах якого було визначено, що до факторів-мотиваторів співробітники відносять ті позиції, що пов'язані з міжособистісними відносинами на підприємстві, до факторів-демотиваторів, відносяться позиції, пов'язані більш з матеріальними стимулами.

5. Проведено аналіз забезпеченості людськими ресурсами та їх руху на ТОВ «ХЗ ПТУ». Для аналізу основних причин звільнення працівників та виявлення ступеня відданості підприємству проведено опитування, завдяки якому ми отримали такий результат, що головним фактором, що утримує людей на підприємстві є гарний колектив, в якому 90% співробітників відчують себе добре та впевнені в своїх колегах та підлеглих.

6. Запропоновано нові методи утримання молодих та кваліфікованих кадрів такі як: здавання квартир у довгострокову оренду с правом подальшого викупу для свої працівників; зробити новий або відредагувати

існуючий бланк необхідних працівників; налагодити системи researching, recruiting та selection на підприємстві.

Проведено моделювання процесу підбору персоналу з використанням стандарту IDEF0. Дозволяє виділити основні, управлінські та підтримуючі процеси, прослідити зв'язки між ними та визначити «вузькі місця».

Запропоновані шляхи поступового введення HR-management на ТОВ «ХЗ ПТУ». А саме дати можливість працівникам розвиватися не тільки в професійній, а й в інших сферах. Як спосіб мотивації використовувати якісний відпочинок, тобто підприємство надає білети та квитки у санаторії, літні табори, туристичні бази та інші місця відпочинку.

7. Для якісного регулювання діяльності запропоновано ввести загальнодоступну матрицю адміністративно-дисциплінарних заходів, що сприятиме підвищенню культури дотримання етичних норм та принципів підприємства та профілактиці діяння та/або бездіяльності співробітників підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко І. В. Адаптація персоналу у межах HR-системи. Економіка і держава. 2023. № 4. С. 52–56.
2. Бандурка О. М. Управління персоналом організації. К.: Кондор, 2021. 356 с.
3. Березюк Н. П. Сучасні технології управління персоналом. Івано-Франківськ: Нова Зоря, 2021. 280 с.
4. Власенко М. Р. Антикризове управління персоналом. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. № 72. С. 146–151.
5. Грінченко С. М. HR-менеджмент в умовах цифрової трансформації.. Економіка і держава. 2022. № 5. С. 45–49.
6. Гусєва В. В. Методи мотивації персоналу на основі HR-аналітики. Економіка і прогнозування. 2022. № 2. С. 93–97.
7. Дорошенко Ю. І. Інновації в системі управління персоналом. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 4. С. 104–109.
8. Дуброва С. О. Управління талантом в HR-системі. Управління розвитком. 2021. № 1. С. 22–27.
9. Ковальчук Н. М. Підвищення ефективності системи управління персоналом на основі КРІ. Ринок праці та зайнятість. 2023. № 1. С. 64–69.
10. Костенко І. В. HR-політика підприємства: стратегічні підходи. Бізнес Інформ. 2021. № 8. С. 78–83.
11. Кузнєцова І. В. Управління людським капіталом у сфері HR // Бізнес і регіон. 2021. № 3. С. 82–88.
12. Кузьмін О. Є., Мельник, О. Г. Управління персоналом. Львів: Видавництво «Магнолія», 2022. 334 с.
13. Литвин А. І. HR-брендинг як інструмент залучення персоналу. Наукові праці ХНУ. 2020. № 295. С. 98–102.
14. Мельник І. О. Цифровізація HR: виклики та можливості. Економічний простір. 2022. № 177. С. 134–140.

15. Мінаєва Т. І. HR-практики у сучасних організаціях. Проблеми теорії та методології управління. 2020. № 1. С. 19–23.
16. Олійник О. В. Управління персоналом підприємства: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 420 с.
17. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України: <https://www.dcz.gov.ua>
18. Погребняк Т. І. Управління персоналом в цифрову епоху. Інтелект XXI. 2023. № 1. С. 31–37.
19. Робертсон Д. Digital HR: Transforming Talent Management. Wiley, 2021. 310 p.
20. Робочі документи ОЕСД з управління людськими ресурсами. URL: <https://www.oecd.org/employment/hr>
21. Савельєва Л. А. Управління персоналом на основі корпоративної культури. Менеджмент та підприємництво. 2022. № 2. С. 45–50.
22. Стельмах Т. М. Інноваційні HR-технології в управлінні персоналом. Молодий вчений. 2023. № 1. С. 114–117.
23. Стоянова Є. І. Управління персоналом у контексті HR-менеджменту. Науковий вісник ХНЕУ. 2021. № 308. С. 101–106.
24. Тесля О. А. Підготовка HR-фахівців: виклики сучасності. Освіта і розвиток. 2021. № 3. С. 57–61.
25. Уткіна Н. С. Ефективність HR-функцій у бізнесі. Економіка та суспільство. 2022. № 41. С. 67–72.
26. Хомяк С. О. Стратегічне управління людськими ресурсами: зарубіжний досвід і вітчизняна практика. Львів: ЛНУ, 2022. 272 с.
27. Чернелєвська Л. М. HR-менеджмент у системі стратегічного управління. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2021. № 28. С. 55–59.
28. Швець Н. Р. Психологічний клімат у команді як фактор HR-стратегії. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. № 2. С. 44–49.
29. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. Kogan Page, 2020. 720 p.

30. Becker B., Gerhart B. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*. 2021. Vol. 44, No. 1. P. 66–80.
31. Google HR Reports 2022. URL: <https://rework.withgoogle.com>
32. Harvard Business Review. HR Management. URL: <https://hbr.org/topic/human-resources>
33. HR Today. HR Digital Transformation Guide 2023. URL: <https://www.hrtoday.com>
34. HRM Journal. Human Resource Strategies in Modern Corporations. 2022. Vol. 11, No. 2. P. 15–21.
35. Human Capital Trends Deloitte 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>
36. LinkedIn Talent Blog. HR Trends 2023. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog>
37. Talent Culture. Future of Work and People Strategy. URL: <https://talentculture.com>
38. Ukrainian HR Portal. URL: <https://hr-portal.ua>
39. World Economic Forum. Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТТЯ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ»

Таблиця А.1 – Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
1	2
М. О. Меньшикова	Управління персоналом – сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності
М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова	Управління персоналом – соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, розвиток соціальної інфраструктури
О. В. Крушельницька	Управління персоналом — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили.
Ф. І. Хміль	Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.
Г. В. Лич	Управління персоналом – це одночасно і наука, і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їхньої професійної діяльності
Л. А. Янковська	Управління персоналом – певну діяльність, спрямовану на найбільш ефективне використання потенціалу працівників задля досягнення їх особистісних цілей та цілей підприємства.

ДОДАТОК Б

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНЯТТЯ HR-MANAGEMENT

Таблиця Б.1 – Визначення поняття «HR-management»

Автор	Визначення
М. Армстронг	HR-management визначається як стратегічний та послідовний підхід до управління найбільш цінними активами організації – люди, які працюють там, які індивідуально та колективно сприяють досягненню своїх цілей.
Х. Т. Грехем, Р. Беннетт	HR-management являє собою людський аспект управління підприємством та відношення робітників з їх компаніями. Мета HR-management забезпечити використання співробітників компанії, щоб роботодавець міг отримати максимально можливе матеріальне та психологічне задоволення від своєї праці.
Р. Л. Дафт	Термін «HR-management» відноситься до діяльності організації по залученню, підготовці та збереженню ефективної робочої сили.
Г. В. Щекін	HR-management – частина кадрової політики, яка включає взаємопов'язані ключові елементи. До таких елементів (або напрямлень) даного виду менеджменту відносяться: формування об'єктів та структур управління, планування кадрової роботи; організація комплектування виробництва кадрами; формування стійких конкурентоспроможних колективів.
Інститут проектного менеджменту	HR-management проекту включає в себе процеси організації, управління та керівництва командою проекту. Команда проекту складається з людей, яким надані ролі та відповідальність за виконання проекту.

ДОДАТОК В

РІВНІ ГОТОВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПО МОДЕЛІ СИТУАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

Таблиця В.1 – Чотири рівня готовності згідно моделі ситуаційного управління

Підлеглі	Керівник
Працівники не здатні й не бажають працювати. Вони або некомпетентні, або не впевнені в собі.	Керівник змушений проявляти високу директивність і ретельний нагляд за працівниками, таким чином допомагаючи людям, не здатним і не бажаючим взяти на себе відповідальність за роботу, усунути невпевненість у тому, що робота буде закінчена.
Працівники не здатні, але бажають працювати. У них є мотивація, але немає навичок і вмінь.	Стиль переконання є кращим для використання в умовах помірно низькою зрілості послідовників, реалізуючи в рівній мірі директивність і підтримку тим, хто не здатний, але бажає працювати. Керівник, що використовує цей стиль, допомагає їм шляхом пояснення і вселяє в них впевненість у можливості виконання завдання.
Працівники спроможні, але не бажають працювати. Їх не приваблює те, що пропонує керівник.	Демократичний стиль є кращим при помірно високій зрілості послідовників. Здатні до роботи, але не хочуть її виконувати підлеглі потребують партнерстві з боку лідера. Необхідна мотивація до роботи.
Працівники здатні і бажають робити те, що пропонує їм лідер.	Стиль характеризується незначною директивністю і підтримкою працівників. Це дозволяє послідовникам, здібним і бажаючим працювати, взяти на себе максимум відповідальності за виконання завдання. Даний стиль сприяє розвитку творчого підходу до роботи.

ДОДАТОК Г

МОДЕЛІ ЛЮДСЬКИХ СИСТЕМ

Таблиця Г.1 – Моделі людських систем

Тип системи	Особливості	Приклад
Закрита система	Ієрархічна система. Велике значення має влада. Рішення приймаються зверху. Типова риса закритих систем – лояльність. Один з головних ознак закритої системи – це люди, що знаходяться там двадцять, тридцять років, два покоління. На першому місці стоїть організація. Особистості людини не надається такого великого значення, як в інших системах.	Прикладами закритих систем є великі банки, страхові компанії, і, звичайно, армія.
Випадкова система	У цій системі люди – це, перш за все, окремі особистості, які працюють в одній системі. Одна з характеристик випадкової системи полягає в тому, що якщо ви – самий тямущий дитина в кварталі, який знає найновіші трюки, то ви будете мати владу і визнання. Ієрархія взагалі не визнається та багато що залежить від особистості. Робота тут важливіша організації. Лояльність випадковим системам не притаманна. Все визначає можливість заробити.	High-tech компанії, художні і рекламні агентства, фірми, що займаються графічним дизайном, установи сфери мистецтва.
Відкрита система	Основні риси: великі повноваження, численні перспективи, різноманітність, менш виражена ієрархія, консенсус, спілкування. У відкритій системі спілкування пряме і теж відкрите. Цінується різноманітність. Все, що направлено на спрощення ієрархії, що спонукає людей працювати разом і досягати консенсусу – все це є частиною відкритої системи в її ефективній формі.	Є своєрідним ідеалом для будь-якого підприємства.
Синхронна система	Синхронна система вносить дух впорядкованості. В основі синхронних систем лежить глибока віра, велика мета або філософія. Люди, що належать цій системі, мають одну і ту ж систему цінностей. І це породжує в них почуття згуртованості. Синхронна система дуже гармонійна. Думки людей настільки збігаються, що іноді люди навіть виглядають однаково і носять однаковий одяг.	Приклади синхронних систем в нашій культурі – це релігійні організації, організації, засновані на глибокій вірі і цінностях, які і об'єднують цих людей.

ДОДАТОК Д
ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ ТОВ «ХЗ ПТУ»

Таблиця Д.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «ХЗ ПТУ» за 2019-2023 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.		% 2023 р. до 2019 р.
		абс. знач.	% до 2019р.	абс. знач.	% до 2020р.	абс. знач.	% до 2021 р.	абс. знач.	% до 2022 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Обсяг товарної продукції, робіт, послуг, тис.грн	142 723,00	109 394,00	76,65	119 663,00	109,39	144 279,00	120,57	221 509,00	153,53	155,20
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн	149 354,00	122 921,00	82,30	146 958,00	119,55	137 904,00	93,84	231 549,00	167,91	155,03
3. Середньоспискова чисельність працюючих, чол	959,00	786,00	81,96	645,00	82,06	581,00	90,08	541,00	93,12	56,41
- робітників, чол	218,00	180,00	82,57	143,00	79,44	127,00	88,81	127,00	100,00	58,26
4. Середньорічний виробіток одного робітника, тис грн	654,69	607,74	92,83	836,80	137,69	1 136,06	135,76	1 744,17	153,53	266,41
5. Фонд оплати праці, тис.грн.	29 437,00	24 987,00	84,88	25 799,00	103,25	28 300,00	109,69	36 723,00	129,76	124,75
6. Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	2 491,20	2 627,80	105,48	3 294,50	125,37	4 014,00	121,84	5 585,00	139,14	224,19
7. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	123 448,00	80 982,00	65,60	124 667,00	153,94	108 838,00	87,30	182 423,00	167,61	147,77

Закінчення таблиці Д1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8. Адміністративні витрати та витрати на збут	17 674,00	18 501,00	104,68	18 662,00	100,87	20 354,00	109,07	20 548,00	100,95	116,26
9. Валовий прибуток, тис.грн.	25 906,00	41 939,00	161,89	22 291,00	53,15	29 066,00	130,39	49 126,00	169,02	189,63
10. Чистий прибуток (збиток) всього, тис.грн.	-13 419,00	721,00	-	-935,00	-	-10 288,00	-	3 519,00	-	-
11. Рентабельність реалізованої продукції, послуг, %	5,83	23,56	403,89	2,53	10,75	6,74	266,34	14,08	208,79	-
12. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	31 469,00	29 780,00	94,63	27 047,00	90,82	24 368,00	90,10	23 301,00	95,62	74,04
13. Фондовіддача, грн.	4,75	4,13	86,97	5,43	131,64	5,66	104,16	9,94	175,59	209,38
14. Фондомісткість, грн.	0,22	0,27	123,46	0,23	83,03	0,17	74,72	0,11	62,28	47,71
15. Фондоозброєність, грн./чол.	32,81	37,89	115,46	41,93	110,68	41,94	100,02	43,07	102,69	131,25

ДОДАТОК Е
АНКЕТА НА ВИЗНАЧЕННЯ СТУПЕНЯ ЗАДОВОЛЕНOSTІ
ПРАЦІВНИКА УМОВАМИ ПРАЦІ

Інструкція:

Будь ласка, вкажіть, в якому мірі ви задовольняєте наступні сторони вашої роботи (обведіть круг відповідної цифри, використовуючи шкалу):

1 - абсолютно не задовольняє

4 - скоріше задовольняє

2 - не задовольняє

5- повністю задовольняє

3 - середнє відношення

При оцінці балів нижче 4-х просимо обов'язково заповнити коментар.

Параметр	Бал	Коментарі
1. Важність Вашої роботи	1 2 3 4 5	
2. Перспективи професійного та службового росту	1 2 3 4 5	
3. Взаємовідносини з керівником	1 2 3 4 5	
4. Умови праці (шум, освітленість, температура, чистота та ін.)	1 2 3 4 5	
5. Надійність місця роботи	1 2 3 4 5	
6. Розмір оплати	1 2 3 4 5	
7. Те, наскільки ефективно організована робота в цілому	1 2 3 4 5	
8. Взаємовідносини, що склалися з товаришами по роботі	1 2 3 4 5	
9. Можливості для прояву самостійності та ініціативи в роботі	1 2 3 4 5	
10. Режим роботи	1 2 3 4 5	

ДОДАТОК Ж
РЕЗУЛЬТАТИ ВІДПОВІДЕЙ ДО «АНКЕТИ НА ВИЗНАЧЕННЯ СТУПЕНЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ
ПРАЦІВНИКА УМОВАМИ ПРАЦІ»

Таблиця Ж.1 – Результати відповідей до «Анкети на визначення ступеня задоволеності працівника умовами праці»

№ анкети № питання	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всього	Середня оцінка кожного працівника
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	4	3	5	3	4	2	4	5	4	5	39	3,90
2	5	3	5	3	4	3	5	5	3	5	41	4,10
3	4	3	3	3	4	3	5	5	3	5	38	3,80
4	4	5	3	4	4	3	5	5	3	5	41	4,10
5	4	4	5	4	3	3	5	5	4	5	42	4,20
6	3	4	3	4	3	3	5	5	4	5	39	3,90
7	5	4	4	4	3	3	4	5	2	4	38	3,80
8	4	5	5	4	4	3	4	5	3	4	41	4,10
9	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	38	3,80
10	5	4	4	3	5	4	4	4	5	4	42	4,20
11	5	4	3	4	5	4	4	5	4	3	41	4,10
12	5	4	5	3	3	4	3	5	4	5	41	4,10
13	4	3	3	4	4	4	3	5	3	5	38	3,80
14	4	3	4	4	5	4	2	3	3	5	37	3,70
15	4	3	4	4	4	2	4	4	3	5	37	3,70
16	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	33	3,30
17	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	41	4,10
18	5	4	5	4	4	4	2	4	5	4	41	4,10
19	4	4	5	5	4	4	2	4	4	4	40	4,00
20	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	43	4,30
21	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	41	4,10

Закінчення таблиці Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
22	4	5	4	3	4	3	4	3	3	4	37	3,70
23	3	5	4	3	4	3	4	3	4	4	37	3,70
24	3	5	3	4	3	3	3	3	4	4	35	3,50
25	3	5	5	4	5	4	3	3	4	4	40	4,00
26	5	5	5	4	4	4	3	5	3	4	42	4,20
27	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4	38	3,80
28	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	39	3,90
29	4	5	3	4	3	4	3	5	2	5	38	3,80
30	4	5	3	4	3	4	5	5	3	5	41	4,10
31	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	42	4,20
32	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	40	4,00
33	4	4	4	5	3	3	3	5	3	5	39	3,90
34	5	4	4	5	3	3	4	5	4	5	42	4,20
35	4	4	4	5	4	4	3	5	4	5	42	4,20
36	3	4	5	3	3	3	4	4	4	5	38	3,80
37	4	4	5	3	4	3	4	4	4	5	40	4,00
38	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	41	4,10
39	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	38	3,80
40	4	3	3	4	3	4	5	5	4	5	40	4,00
41	4	5	3	5	3	4	5	4	2	5	40	4,00
42	4	5	3	5	3	3	5	5	3	4	40	4,00
43	5	5	4	3	4	3	5	5	3	4	41	4,10
44	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	40	4,00
45	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	38	3,80
46	3	4	5	3	4	4	3	4	4	4	38	3,80
47	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	39	3,90
48	4	4	5	3	3	4	4	4	5	4	40	4,00
49	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	40	4,00
50	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	42	4,20
Всього	206	205	206	191	182	177	189	218	182	223	-	-
Середня оцінка по кожному критерію	4,12	4,1	4,12	3,8	3,6	3,5	3,8	4,36	3,6	4,5	40	-

ДОДАТОК 3
АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ПЛИННОСТІ ШТАТНИХ ПРАЦІВНИКІВ НА
ПІДПРИЄМСТВІ

Таблиця 3.1 – Аналіз динаміки плинності штатних працівників на ТОВ «ХЗ ПТУ»

Показник	Квартал						Рік
	На початок 2023 р.	1	2	3	4		
Кількість прийнятих штатних працівників	-	26	15	17	18	76	
Кількість звільнених штатних працівників	-	34	37	30	48	149	
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни)	-	28	26	17	34	105	
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	571	563	541	528	498	498	
Середньооблікова кількість штатних працівників	574	563	547	531	523	541	
Кількість працівників, що проробили весь рік	-	-	-	-	-	487	
Коефіцієнт динаміки кількості зайнятих	-	-0,01	-0,04	-0,02	-0,06	-0,13	
Коефіцієнт обороту по прийому штатних працівників	-	0,05	0,03	0,03	0,03	0,14	
Коефіцієнт обороту по вибуттю штатних працівників	-	0,06	0,07	0,06	0,09	0,28	
Коефіцієнт плинності штатних працівників	-	0,05	0,05	0,03	0,07	0,19	
Коефіцієнт сталості штатних працівників	-	-	-	-	-	0,90	

ДОДАТОК І
АНКЕТА ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА
ТА ПРИХИЛЬНОСТІ ДО ПІДПРИЄМСТВА

Інструкція. Уважно прочитайте питання та всі варіанти відповідей, які до нього надаються. У кожному питанні є приказ, скільки варіантів відповідей ви можете надати. Більшість питань потребують надати тільки один чи два варіанти відповідей. Якщо в такому питанні Ви обираєте будь-який з наведених варіантів, обведіть цифру цієї відповіді. Якщо ні один з варіантів Вас не влаштовує, напишіть Вашу відповідь самі в полі «Інше».

Тестовий матеріал

1. Ваша позиція в організації:

- 1) управляючий
- 2) працівник
- 3) робітник

2. Ваша стать:

- 1) чоловіча
- 2) жіноча

3. Ваш вік: _____ років

4. Як довго ви працюєте в даній організації?

_____ років / _____ місяців

5. Що ви найбільше цінуєте у своїй роботі? Дайте одну або дві відповіді

1. Що я часто сам вирішую, що і як мені робити.
2. Що дає мені можливість проявляти те, що я знаю і умію.
3. Що я відчуваю себе корисним і потрібним.
4. Що мені за неї непогано платять.
5. Особливо нічого не варто, але ця робота мені добре знайома та звична.
6. Інше: _____

6. Який вираз із нижче перерахованих Вам підходить більше всього? Дайте тільки одну відповідь

1. Я можу забезпечити своєю працею себе і свою сім'ю приємним доходом.
2. У своїй роботі я – повний хазяїн.

3. У мене достатньо знань і досвіду, щоб впоратися з будь-якими труднощами в моїй роботі.

4. Я - цінний, незамінний для організації працівник.

5. Я завжди виконую те, що від мене вимагають .

6. Інше: _____

7. Як ви любляете працювати? Дайте одну або дві відповіді

1. Віддаю перевагу робити те, що мені знайомо, звично.

2. Необхідно, щоб в роботі постійно з'явилося щось нове, щоб не стояти на місці.

3. Щоб точно було відомо, що потрібно зробити і що я за це отримаю.

4. Віддаю перевагу працювати під повну особисту відповідальність.

5. Готовий(а) робити все, що потрібно для організації.

6. Інше: _____

8. Припустимо, що вам пропонують іншу роботу в Вашій організації. За яких умов Ви б на це погодилися? Дайте одну або дві відповіді

1. Якщо запропонують набагато більшу зарплатню.

2. Якщо інша робота буде більш творчою та цікавою, ніж нинішня.

3. Якщо нова робота дасть мені більше самостійності.

4. Якщо це дуже потрібно для організації.

5. Інше: _____

6. При всіх випадках я б перемогла (бажала) залишитися на тій роботі, до якої звик(ла).

9. Спробуйте визначити, що для вас означає Ваш зарбіток? Дайте одну чи дві відповіді

1. Плата за час і силу, витрачені на виконання роботи.

2. Це, перш за все, плата за мої знання, кваліфікацію.

3. Оплата за мою трудову участь у загальних результатах діяльності організації.

4. Мені потрібен гарантований зарбіток - хай невеликий, але щоб він був.

5. Який би він не був, я его зарбівав (ла) сам (а).

6. Інше: _____

10. Як ви відноситеь до перерахованих нижче джерелам доходу? Дайте відповідь по кожній строчці: поставте галочку в тій колонці, яка найбільше відповідає вашій думці

з/п	Джерело доходу	Дуже важливо	Не дуже важливо	Взагалі не важливо
1	Заробітна плата і премії, пенсії, стипендії			
2	Доплати за кваліфікацію			
3	Доплати за важкі та шкідливі умови			
4	Соціальні виплати і пільги			
5	Доходи від капіталу, акцій			
6	Будь-які додаткові підробітки			
7	Підробітки, але не будь-які, а тільки по своїй спеціальності			
8	Доходи від особистого господарства, дачного господарства			
9	Виграш в лотерею, казино та ін.			

11. На яких принципах, на вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником і організацією? Дайте лише одну відповідь

1. Працівник повинен ставитися до організації як до свого дому, віддавати їй все і разом переживати труднощі і підйоми. Організація повинна відповідно оцінювати відданість і праця працівника.
2. Працівник продає організації свою працю, і якщо йому не дають хорошу ціну, він має право знайти іншого покупця.
3. Працівник приходить в організацію для самореалізації і ставиться до неї, як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати працівнику таку можливість, щоб витягувати з цього вигоду для себе і на цій основі розвиватися.
4. Працівник витрачає на організацію свої сили, а організація повинна натомість гарантувати йому зарплату і соціальні блага.
5. Інша: _____

12. Як Ви вважаєте, чому в процесі роботи люди проявляють ініціативу, вносять різні пропозиції? Дайте одну або дві відповіді

1. Чи відчують особливу відповідальність за свою роботу.
2. Через прагнення реалізувати свої знання і досвід, вийти за встановлені роботою рамки.
3. Найчастіше через бажання поліпшити роботу своєї організації.
4. Просто хочуть «виділитися» або завоювати прихильність начальства.
5. Чи хочуть заробити, оскільки будь-яка корисна ініціатива повинна винагороджуватися.
6. Інше: _____

13. Яке судження про колективну роботу Вам ближче? Дайте одну або дві відповіді

1. Колектив для мене дуже важливий, одному хороших результатів не досягти.
2. Краще працювати автономно, але також відчуваю себе добре, коли працюю разом з цікавими людьми.
3. Мені потрібна свобода дій, а колектив найчастіше цю свободу обмежує.
4. Щоб впорядкувати і в колективі, але платити повинні з особистих результатів.
5. Мені подобається працювати в колективі, так як там я - серед своїх.
6. Інше: _____

14. Уявіть, що у вас з'явився шанс стати власником Вашої організації. Скористаєтеся Ви цією можливістю? Дайте одну або дві відповіді

1. Так, тому що я зможу брати участь в управлінні організацією.
2. Так, тому що це може збільшити мій дохід.
3. Так, так як справжній працівник повинен бути співвласником.
4. Навряд чи: на заробіток це не позначиться, участь в управлінні мене не цікавить, а роботі це завадить.
5. Ні, не потрібні мені зайві турботи.
6. Інше: _____

15. Уявіть, що Ви зараз шукаєте роботу. Вам пропонують кілька робіт. Яку з них Ви виберете? Дайте одну або дві відповіді

1. Найбільш цікаву, творчу.
2. Найбільш самостійну, незалежну.
3. За яку більше платять.
4. Щоб за не надто великі гроші, не потрібно особливо «надриватися»
5. Не можу уявити, що я піду з нашої організації.
6. Інше: _____

16. Що Ви, перш за все, враховуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника у Вашій організації? Дайте одну або дві відповіді

1. Його зарплату, доходи, матеріальне становище.
2. Рівень його професіоналізму, кваліфікації.
3. Наскільки добре він «влаштувався».
4. Наскільки його поважають в організації.
5. Наскільки він самостійний, незалежний.
6. Інше: _____

17. Якщо положення у Вашій організації погіршаться, на які зміни у Вашій роботі і положенні Ви погодитеся заради того, щоб залишитися на роботі? Можете дати будь-яке число відповідей

1. Освоїти нову професію.
2. Працювати неповний робочий день або перейти на менш кваліфіковану роботу і менше отримувати.
3. Перейти на менш зручний режим роботи.
4. Працювати більш інтенсивно.
5. Погоджуся просто терпіти тому, що діватися нікуди.
6. Інше: _____
7. Швидше за все, я просто піду з організації.

18 (1) Якщо Ви - КЕРІВНИК, то, що Вас приваблює в цій посаді найбільше? Дайте один або два відповіді

1. Можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
2. Можливість принести найбільшу користь організації.
3. Високий рівень оплати.
4. Можливість організовувати роботу інших людей.
5. Можливість найкращим чином застосувати свої знання і вміння.
6. Інше: _____
7. Нічого особливо не приваблює, за керівникові не тримаюся.

18 (2) Якщо Ви не є керівником, то хотіли б Ви їм стати? Дайте один або два відповіді

1. Так, оскільки це дасть можливість приймати самостійні, відповідальні рішення.
2. Не проти, якщо потрібно для користі справи.
3. Так, так як при цьому я зможу краще застосувати свої знання і вміння.
4. Так, якщо це буде належним чином оплачуватися.
5. Ні, професіонал може відповідати тільки за самого себе.
6. Ні, керівництво мене не приваблює, а добре заробити я можу і на своєму місці.
7. Так, чим я гірший за інших?
8. Ні, це занадто велике навантаження для мене.
9. Інше: _____

ДОДАТОК К
РЕЗУЛЬТАТИ ВІДПОВІДЕЙ КЛЮЧОВИХ ЗАПИТАНЬ «АНКЕТИ
ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКА ТА
ПРИХИЛЬНОСТІ ДО ПІДПРИЄМСТВА»



Рисунок К.1 – Результати відповідей на запитання № 5



Рисунок К.2 – Результати відповідей на запитання № 6

Продовження додатку К



Рисунок К.3 – Результати відповідей на запитання № 7



Рисунок К.4 – Результати відповідей на запитання № 11

Продовження додатку К

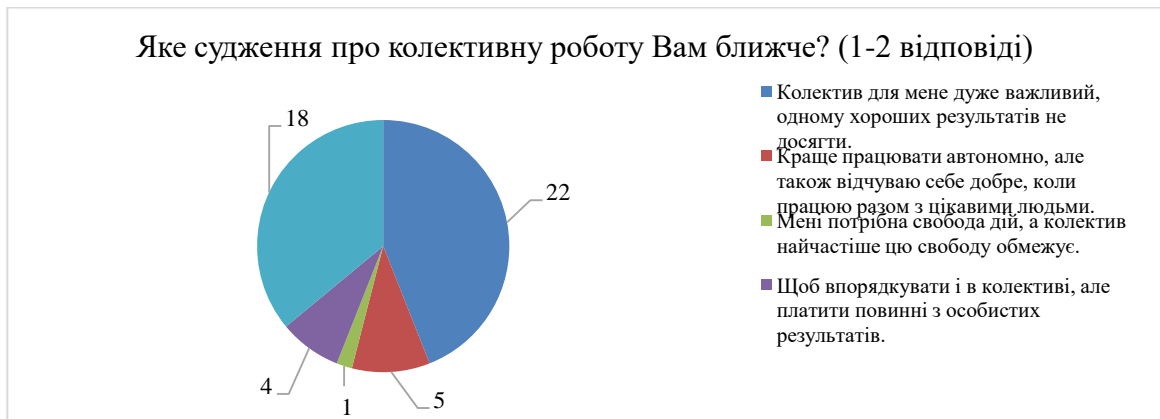


Рисунок К.5 – Результати відповідей на запитання № 13

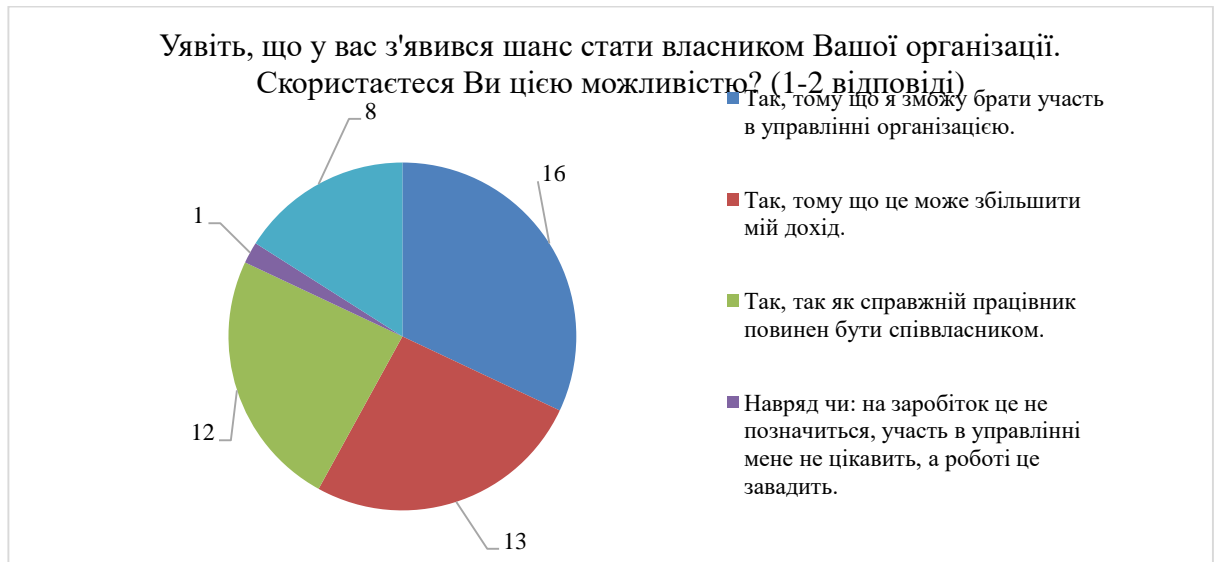


Рисунок К.6 – Результати відповідей на запитання № 14

Закінчення додатку К

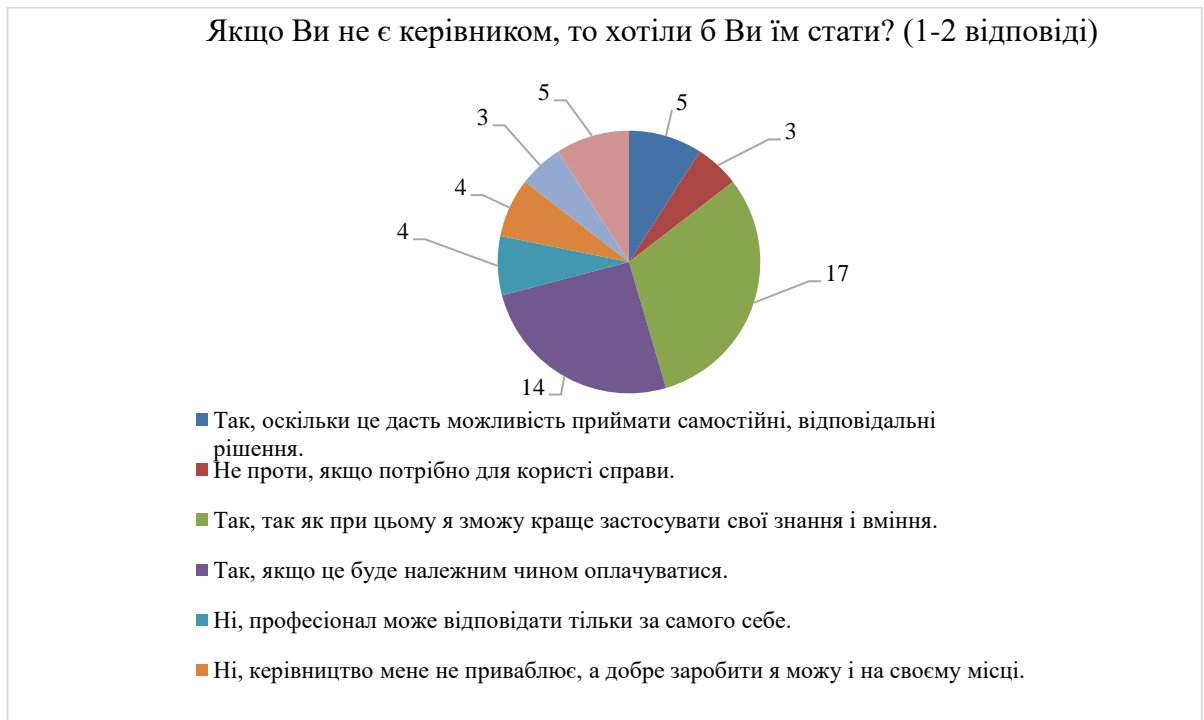


Рисунок К.7 – Результати відповідей на запитання № 18 (2)

ДОДАТОК Л

БЛАНК ЗАЯВКИ НА ПІДБІР СПЕЦІАЛІСТА

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Генеральний директор

«__» _____ 20__ р.

ЗАЯВКА НА ПІДБІР СПЕЦІАЛІСТА

Вакансія (кількість міст) _____

Відділ _____

Необхідна освіта, спеціальність _____

Необхідний досвід роботи _____ років Вік _____ Стать _____ З/п _____

Професійні навички та вміння:

— обов'язкові _____

— бажані _____

Ділові та особисті якості: _____

Додаткові навички та вміння:

— наявність прав водія _____

— володіння іноземною мовою _____

— навички роботи з комп'ютером _____

Додаткові вимоги _____

Наявність обладнаного робочого місця на момент заявки (якщо робоче місце не

укомплектовано, відзначити, яких складових не вистачає) _____

Бажаний строк виконання заявки: до «__» _____ 20__ г.

Реальний строк виконання заявки: «__» _____ 20__ г.

Дата подання заявки

«__» _____ 20__ р.

Дата приймання заявки

«__» _____ 20__ р.

Керівник структурного підрозділу

Підпис, ПІБ

Начальник відділу кадрів

Підпис, ПІБ

ДОДАТОК М

АНКЕТА ОЦІНКИ АДАПТАЦІЇ

П.І.Б. співробітника	
Дата прийому	
Дата анкетування	

1. Оцініть орієнтаційну програму

Критерій	дуже погано	погано	задовільно	добре	відмінно
	1	2	3	4	5
Практична користь отриманої інформації особисто для Вас					
Доступність подачі інформації					
Об'єм отриманої інформації					
Що Вам сподобалось під час адаптації більш за все					
Що б Ви хотіли змінити/ Вам не сподобалось					

2. Хто Вас знайомив з колегами по роботі?

- Керівник відділу
 Співробітник відділу кадрів
 Знайомився самостійно

3. Хто пояснював Вам вимоги до роботи, якості роботи?

4. Які у Вас міжособистісні взаємовідносини?

Критерій	Погані	Скоріше погані	Нейтральні	Скоріше добрі	Добрі
з колегами					
з керівником					
зі співробітниками інших підрозділів					

4. Ви отримуєте відповіді на всі питання від керівника/наставника?

- Так
 Ні

5. Чи отримуєте Ви відгуки щодо своєї роботи від керівника?




- Я регулярно отримую відгуки щодо моєї роботи
 Я час від часу отримую відгуки про що моєї роботи
 я не отримую відгуки щодо моєї роботи

6. Хто частіше допомагає Вам у вирішенні питань, що виникають?

ДОДАТОК Н

МАТРИЦЯ АДМІНІСТРАТИВНО-ДИСЦИПЛІНАРНИХ ЗАХОДІВ

Таблиця Н.1 – Критерії матриці адміністративно-дисциплінарних заходів

Низька тяжкість	Розмір матеріальних збитків не перевищує 50 тис. грн. або відсутній Та/або відсутні докази Та/або порушення відбулося вперше		Умовне позначення «та» при використанні кількох заходів
Середня тяжкість	Розмір матеріального збитку перевищує 50 тис. грн. Та/або наявність доказів Та/або порушення відбулося вдруге		При відсутності критерія «тяжке» мається на увазі для таких випадків використання заходів середньої тяжкості», при відсутності критерія середньої тяжкості» мається на увазі використання заходів для «низької тяжкості»
Тяжке	Розмір матеріального збитку перевищує 50 тис.грн. Та/або відсутні докази Та/або систематичні порушення		

Таблиця Н.2 – Матриця адміністративно-дисциплінарних заходів

№ п/п	Вид порушення	Опис видів порушень	Роз'яснювальна бесіда	Догана	Талон про порушення	Відсторонення від виконання посадових обов'язків	Позбавлення змінної частини окладу	Відшкодування завданих збитків	Зниження посади/переведення на іншу посаду	Звільнення співробітника	Передача матеріалів про порушення до правоохоронних органів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Порушення вимог природоохоронного законодавства	Порушення вимог природоохоронного законодавства, нанесення шкоди навколишньому середовищу, яке спричинило або могло спричинити заподіяння негативних наслідків діяльності підприємства	⊖ ⊕ →	⊕ →			⊕		⊗ или	⊗ →	⊗
2	Порушення вимог охорони праці	Порушення правил охорони праці та вимог техніки безпеки. Даний порядок використання покарань використовується у випадку повторюваних порушень протягом 1 року. У наступному році випадки, що повторюються обнуляються: *- порушення у 3 раз за рік; **- порушення в 4 раз за рік.	⊖ → ⊕ →	⊗* →	⊖ → ⊕ → ⊗ →		⊖ ⊕ ⊗*			⊗**	
3	Вживання алкоголю, наркотичних або психотропних речовин, в т.ч. за медичним приписом без повідомлення керівника	Вживання на робочому місці під час виконання службових обов'язків алкоголю, наркотичних і психотропних речовин, поява на робочому місці під дією даних речовин	⊖ →	⊖ →		⊖ ⊕ →		⊖ ⊕ →		⊖	
4	Використання майна підприємства в особистих цілях	Несанкціоноване використання майна підприємства в особистих цілях, що спричинило матеріальний та/або репутаційний збиток						⊖ →		⊖ →	⊖

Продовження таблиці Н.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5	Розкрадання/крадіжка	Незаконне привласнення/ безоплатне вилучення матеріальних активів підприємства або незаконне придбання прав на майно підприємства шляхом обману або зловживання довірою						⊖ →		⊖ →	⊖
6	Шахрайство	Протиправна дія або його спроба, вчинене працівником / третьою особою, з корисливих метою шляхом обману, аморальної поведінки або зловживання довірою						⊖ →		⊖ →	⊖
7	Корупція, підкуп співробітників ("хабара", "відкати"), в т.ч. подарунки і розваги вище допустимого грошового еквівалента *	Зловживання службовою особою підприємства своїми службовими повноваженнями з метою неправомірної вигоди для себе та інших осіб, отримання хабарів або дорогих подарунків * (Матеріальні цінності, послуги) та інших вигод здатних вплинути на прийняття співробітником підприємства рішень, що суперечать інтересам підприємства. * Грошовий еквівалент допустимих подарунків і розваг - одноразово не більше 1/3 місячного доходу посадової особи, яка приймає подарунок, але не більше еквівалента рівного однієї місячної заробітної плати за сукупністю прийнятих за рік подарунків						⊖ →		⊖ →	⊖

Продовження таблиці Н.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
8	Конфлікт інтересів та зловживання посадовими повноваженнями	Ситуація, коли особиста зацікавленість співробітника або ділового партнера підприємства може вплинути на об'єктивність в ухваленні ділового рішення, і таким чином, принести шкоду інтересам підприємства в будь-якому вигляді						⊖ →		⊖	
9	Дискримінація	Невиправдане обмеження співробітниками підприємства прав людей за певною ознакою (включаючи стать, громадянство, раса, вік, релігійні або політичні переконання, сексуальна орієнтація, обмеження фізичних можливостей)	⊖ →	⊖						⊖	
10	Насильство на робочому місці	Прояв будь-якої форми примусу до виконання дій, що не входять в посадові обов'язки співробітників підприємства, проти їх волі (включаючи фізичне насильство або погрози насильства, в результаті яких може бути завдано шкоду життю і здоров'ю людини, в тому числі привести до суїциду)	⊖	⊖ →			⊖ →		⊖	⊖ →	⊖
11	Переслідування осіб, які повідомили про порушення	Випадки переслідування (тиску) співробітниками підприємства на людей, які повідомили про порушення	⊖ ⊖ →	⊖					⊖ или	⊖	

Продовження таблиці Н.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
12	Розголошення інсайдерської інформації або її використання в особистих цілях	Навмисне або ненавмисне розголошення конфіденційної інформації підприємства, яка не підлягає публічному розглашенню або буде розголошена в найближчому майбутньому і яка може зробити істотний вплив на репутацію та фінансовий стан підприємства						⊖ →		⊖	
13	Спотворення фінансової звітності	Випадки надання недостовірної (помилковою / завідомо неправдивою) інформації та / або подальші маніпуляції з фінансовою та управлінською звітністю підприємства	⊖				⊖		⊖	или	⊖
14	Порушення контрактних зобов'язань	Випадки неналежного виконання або не виповнення нормативних актів своїх контрактних зобов'язань, які спричинили матеріальну шкоду для підприємства	⊖ →	⊖ →				⊖ ⊖ →	⊖	или	⊖
15	Скарги на проведення процедури розслідування	Випадки повторного звернення заявника зі скаргами на неналежну якість проведення розслідування, в тому випадку, якщо звинувачення заявника за рішенням комітету з етики об'єктивні та обгрунтовані	⊖ ⊖ →	⊖ →			⊖		⊖		
16	Порушення внутрішніх нормативних документів підприємства	Випадки порушення співробітниками підприємства затверджених внутрішніх регламентуючих документів підприємства, які понесли негативні наслідки для підприємства	⊖ ⊖ →	⊖ →			⊖ ⊖ →		⊖	или	⊖

Закінчення таблиці Н.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
17	Допущена невідповідність якості продукції (внутрішній * / зовнішній ** шлюб)	Умисні дії або бездіяльність, яка призвела до виникнення випадків невідповідностей (внутрішнього і зовнішнього браку) Для внутрішнього браку даний порядок застосування покарань використовується в разі повторних порушень протягом одного місяця. У наступному робочому місяці повторювані випадки обнуляються	⊖ * →	⊖ ** → ⊖ * → ⊖ / * →			⊖ * ⊖ * ⊖ / *		⊖ ** или ⊖ / ** ⊖ / * или ⊖ / **	⊖ ** ⊖ ** ⊖ / * ⊖ / **	
18	Приховування інформації	Навмисне неподання / спотворення інформації співробітниками підприємства про факти порушень, що впливають на прийняття управлінських рішень	⊖	⊖					⊖ / или ⊖ /	⊖ /	
19	Невиконання посадових обов'язків	Дія / бездіяльність, що спричинило невиконання посадових обов'язків співробітником підприємства, що відповідають рівню їх професійної кваліфікації	⊖ →	⊖ →				⊖ ⊖ →		⊖	
20	Інше	Інші види порушень, що не наведені у списку									