

«Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ____ ” _____ 2021 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему **«Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві»**

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕНз-17

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Кронік Н.Л.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц. Мирошніченко Г.Б.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕПР, к.е.н., доц. Следь О. М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормо-контроль доц. каф. УФЕБ, к.е.н., доц. Антоненко В.М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань.

Студент

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./

“ ____ ” _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кронік Наталії Леонідівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві»

керівник роботи Мирошніченко Ганна Борисівна к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „19” квітня 2021 р. № 175

2. Строк подання студентом роботи 4 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи офіційна статистична звітність, інформація періодичних джерел, наукові праці провідних вчених у галузі менеджменту, звітні дані підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. 2. Аналіз системи управління персоналом на прикладі ПАТ «Донецькооблгаз». 3. Шляхи удосконалення системи управління персоналом.

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
Демонстраційний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	24.05.2021	28.05.2021
Розділ 1. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві.	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	19.04.2021	30.04.2021
Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом на прикладі ПАТ «Донецькооблгаз»	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	30.04.2021	10.05.2021
Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління персоналом	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	10.05.2021	24.05.2021
Висновки	Мирошніченко Г.Б., доц кафедри УФЕБ	24.05.2021	28.05.2021
Нормо-контроль	Антоненко В.М., доц. кафедри УФЕБ	28.05.2021	4.06.2021

7. Дата видачі завдання 19.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Розділ 1. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві.	13.04.2021 – 30.04.2021	
2.	Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом на прикладі ПАТ «Донецькооблгаз»	30.04.2021 - 10.05.2021	
3.	Розділ 3. Шляхи удосконалення системи управління персоналом	10.05.2021 - 24.05.2021	
4.	Висновки за роботою, вступ	24.05.2021 – 28.05.2021	
5.	Оформлення роботи	28.05.2021 - 04.06.2021	

Студент

_____ (підпис) **Кронік Н.Л.**
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис) **Мирошніченко Г.Б.**
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кронік Н.Л. Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 073 «Менеджмент» - ДонНТУ, Покровськ, 2021.

У кваліфікаційній роботі розкрито сутність визначення «управління персоналом», розглянуто функції управління персоналом. Розглянуто сучасні методи управління персоналом. Проаналізовано існуючі показники оцінки і критерії ефективності бізнес-процесу «управління персоналом». Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Донецькоблгаз». Проведено аналіз ефективності бізнес-процесу «Управління персоналом» ТОВ «Донецькоблгаз». Проаналізована система мотивації персоналу ТОВ «Донецькоблгаз». На основі проведеного аналізу запропоновані практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Донецькоблгаз».

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, методи управління персоналом, критерії ефективності, бізнес-процес управління персоналом, мотивація персоналу

Список публікацій здобувача:

1. Кронік Н.Л., Мирошніченко Г.Б. Аналіз методів управління персоналом// Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації:Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю). ДВНЗ «ДонНТУ» Покровськ. 2021. С.100-102.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.1 Управління персоналом як фактор розвитку підприємства.....	8
1.2 Методи управління персоналом.....	18
1.3 Показники оцінки ефективності бізнес-процесу «управління персоналом».....	26
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ДОНЕЦЬКОБЛГАЗ».....	39
2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Донецькоблгаз»	39
2.2 Аналіз показників ефективності бізнес-процесу «управління персоналом» ПАТ «Донецькоблгаз»	46
2.3 Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Донецькоблгаз».....	54
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	58
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТОК А Заява.....	72
ДОДАТОК Б Перелік публікацій	73
ДОДАТОК В Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна система управління персоналом в сучасних умовах господарювання є визначальним фактором у процесі адаптації підприємства до мінливих умов ринкових відносин. Розвиток сучасних методів в управлінні персоналом націлено на зростаючу роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок. Сучасна система управління персоналом в організаціях застосовує ці методи відповідно до мети діяльності організації. В зв'язку з цим змінюються відношення до працівника з боку керівництва компанії, впроваджуються нові системи управління персоналом які націлені на активацію трудового потенціалу працівників. Пошук нових, більш досконалих моделей управління персоналом на підприємствах і в організаціях передбачає: по-перше, досягнення більш високої економічної ефективності результатів діяльності організації в цілому і діяльності з управління персоналом зокрема; по-друге, консолідацію персоналу, незалежно від займаної посади, навколо спільної мети організації. Сучасні організації все більше зацікавлені в удосконаленні методів щодо підбору, кваліфікації, подальшого навчання, сертифікації працівників та керівників компаній. Тому впровадження нових методів щодо управління персоналу в існуючу систему управління персоналом в організаціях набуває зростаючої актуальності.

Метою дослідження є удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Донецькоблгаз».

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційної роботі були поставлені і вирішенні наступні завдання:

- визначено сутність «управління персоналу» як фактору розвитку підприємства;
- проаналізовано сучасні методи управління персоналом на підприємстві;
- розглянуто існуючі показники оцінки бізнес-процесу «управління персоналом» на підприємстві;

- проаналізована фінансово-господарська діяльність ПАТ «Донецькоблгаз»;
- проаналізовано показники ефективності бізнес-процесу «управління персоналом» ПАТ «Донецькоблгаз»;
- проаналізована система мотивації персоналу ПАТ «Донецькоблгаз»;
- розроблені рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «Донецькоблгаз».

Об'єкт дослідження – процес удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Предмет дослідження – система управління персоналом підприємства.

Методи дослідження – у роботі застосовувались методи: узагальнення – дослідження сутності управління персоналом, методи та функції управління персоналом, розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві; систематизування – аналіз існуючих показників ефективності оцінки бізнес-процесу «управління персоналом на підприємстві; статистичні та техніко-економічні – аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, аналіз системи управління персоналом на підприємстві; метод експертної оцінки – аналіз існуючої системи мотивації на підприємстві.

Одержані результати дослідження. Розроблені рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз» дозволяють підвищити якість управлінських рішень щодо управління персоналом та забезпечити ефективне використання потенціалу робітників підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Управління персоналом як фактор розвитку підприємства

У сучасних умовах, коли виникають виклики зовнішніх факторів, організаційне середовище стає особливо динамічним, дуже важливо поліпшити елементи внутрішнього середовища організації, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності підприємства. Керівництво компанії не може суттєво впливати на стан факторів зовнішнього середовища, але може і цілком потрібно управляти елементами внутрішнього середовища компанії так, щоб ефективно адаптувати їх до результативних показників за таких умов які пропонується ззовні. Кожен елемент внутрішнього середовища організації не виникає, не формується і не розвивається самотійно, їх розвиток відбувається тільки після прийняття управлінських рішень з боку керівників компанії та через удосконалення професійної діяльності працівників. Тому вдосконалення знань, умінь та навичок працівників компанії – це першорядна роль у впровадженні процесу розвитку організації. Розуміння цього явища пов'язане зі значним збільшенням вдосконалення теорії та практики управління людськими ресурсами, тобто с системою управління персоналом на підприємстві.

Еволюції теорій управління персоналом протягом XX сторіччя виділяють чотири наукові доктрини в управлінні персоналом:

- школа наукової організації праці (засновник Ф. Тейлор);
- школа людських відносин (засновник Е. Мейо);
- школа людських ресурсів (засновник Д. Мак-Грегор);
- теорія людського капіталу.

Так, прихильники школи наукової організації праці у своїх роботах спиралися на вдосконаленні технології щодо зведення до мінімуму можливості людини вмішуватись в технологічні процеси, зробити їх незалежними від

кваліфікації та інших характеристик робочої сили [1]. Школа людських відносин акцентувала увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал [1]. Школа людських ресурсів характеризується розробкою й удосконаленням методів мобілізації працівників зусиллями менеджерів, ефективним використанням людського фактора, розробкою кадрової політики [1]. Теорія людського капіталу зводиться до того, що в центрі концепції інвестиційної політики підприємства (організації) є людина, яка розглядається як найбільша цінність для підприємства [1] (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Розвиток теорій управління персоналом

Назва	Представники	Характеристика
1	2	3
Наукова організація праці	Ф. Тейлор	Вдосконалення технології зведення до мінімуму можливості людини втручатись в технології, зробити їх незалежними від кваліфікації та інших характеристик робочої сили
Школа людських відносин	Е.Мейо	акцентував увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал
Школа людських ресурсів	Д. Мак-Грегор	удосконалення методів мобілізації працівників, ефективне використання людського фактора, розробка кадрової політики

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3
Теорія людського капіталу	Т. Шульц, Г. Беккер, Л.Туроу.	зводиться до того, що в центрі концепції інвестиційної політики є людина, яка розглядається як найбільша цінність для підприємства

У літературі існують різні тлумачення визначення поняття «управління персоналом». Деякі автори при визначенні поняття зосереджуються на організаційних аспектах управління, інші зосереджуються на функціональному аспекті управління.

Теорія управління керується трьома основними факторами щодо розвитку підприємства (організації) – персоналом, фінансовою політикою, виробництвом та технологіями. Люди стоять на першому місці, тобто людський фактор. Керівники з усього світу досягають успіху у управлінні організацією, виробництві дешевих та якісних товарів та послуг за допомогою надійного впровадження всіх процедур управління персоналом. Загально відомими процедурами в управлінні персоналом є планування, організація, контроль, мотивація. Тобто управління персоналом є вирішальним фактором розвитку організації, її головним ресурсом.

Розглянемо деякі визначення поняття «управління персоналом» у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до визначення поняття «управління персоналом»

Визначення	Автори
1	2
«комплекс взаємопов'язаних економічних методів,	Базарова Т. Ю. [2]

Продовження таблиці 1.2

1	2
організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства»	
«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, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури»	Виноградський М. Д. [3]
«частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства»	Деслер Г. [4]
«комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств»	Дериховська В. І. [5]
«забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей організації»	Єварович С.О. [6]
«цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами»	Кибанов А. Я. [7]
«системний планомірно організований вплив через	Крушельницька О. В. [8]

Продовження таблиці 1.2

1	2
систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства»	Мельничук Д.П. [8]
«комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства»	Линенко А. В., Шевченко О. В. [9]
«область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками»	Маслов Є. [10]
«сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності»	Меньшикова М. О. [11]
«область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління	Марр Р., Флиастер А. [12]

Закінчення таблиці 1.2

1	2
витратами на персонал і керівництво співробітниками»	
«сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей»	Пелих А. С. [13]
«діяльність, яка виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних і особистих цілей»	Пошелюжна Л. Б. [14]
«забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції»	Ситник Н. І. [15] Чернявська Л. П. [16]

Виходячи з наведених визначень поняття «управління персоналу» та сучасних концепцій розвитку бізнесу, як вже наводилося вище, можна припустити наступної гіпотези, що персонал в системі управління є стратегічним ресурсом організації (підприємства). Він відноситься до елементів внутрішнього середовища організації і вимагає розробки та впровадження нових підходів до управління персоналом в організаціях.

До елементів внутрішньої середи організації відносяться:

- фінансові ресурси;
- матеріально-технічна база та технології;
- організаційна структура;
- організаційна культура;
- стратегія;
- людські ресурси.

Всі ці елементи тісно зв'язані між собою та взаємозалежні один від іншого. Кожен з них має прямий або непрямий вплив, але ступінь впливу людських ресурсів, тобто менеджерів та персоналу, на стан елементів внутрішнього середовища є найвищою. Це підтверджується численними дослідженнями, коли керівникам та менеджерам було запропоновано оцінити ступень впливу кожного елементу внутрішньої середовища організації. Так, у дослідженні Кульчицької Е.В. [17] було проведене експертне опитування, висновки якого були наступні: «Для відносної оцінки важливості елементів, слабе або опосередкований вплив одного елемента на інший елемент пропонувалося оцінити як «1», прямий вплив – як «2», а прямий і сильний вплив – як «3». За підсумками опитування автором було підраховано середнє значення по кожному елементу. Таким чином, середня сума балів кожного елемента становить наступне: людські ресурси – 21 бал; стратегія, місія і цілі – 18 балів; фінансові ресурси – 18 балів; технології та МТБ – 17 балів; продукт діяльності – 17 балів; підприємницька орієнтація і вартість бізнесу – 13 балів; організаційна культура – 12 балів; організаційна структура – 11 балів...» [17].

На рис. 1.1 наведена структура залежності і впливу елементів внутрішнього середовища організації (підприємства) на систему управління персоналом. До неї включено елементи, підприємницька орієнтація і вартість бізнесу та стратегія діяльності, які можна відносити до «перехідного» середовища до зовнішнього.

Динамічний розвиток бізнесу вимагає розробки та впровадження нових підходів до управління персоналом в організаціях. Сьогодні у світовій економіці виникає нова парадигма сталого економічного зростання, заснована на використанні знань та інновацій як найважливіших економічних ресурсів.

Верхню сферу можна розглядати за допомогою стратегічного менеджменту, де формуються місія, цілі та засоби за допомогою яких досягаються стратегічні орієнтири організації.

Середню – з точки зору концепції аналізу людських ресурсів. Основними завданнями АЛР є надання необхідної інформації, забезпечення менеджерів

методами вимірювання вартості людських ресурсів і мотивація керівників до оптимізації людських ресурсів як основного активу компанії [18].

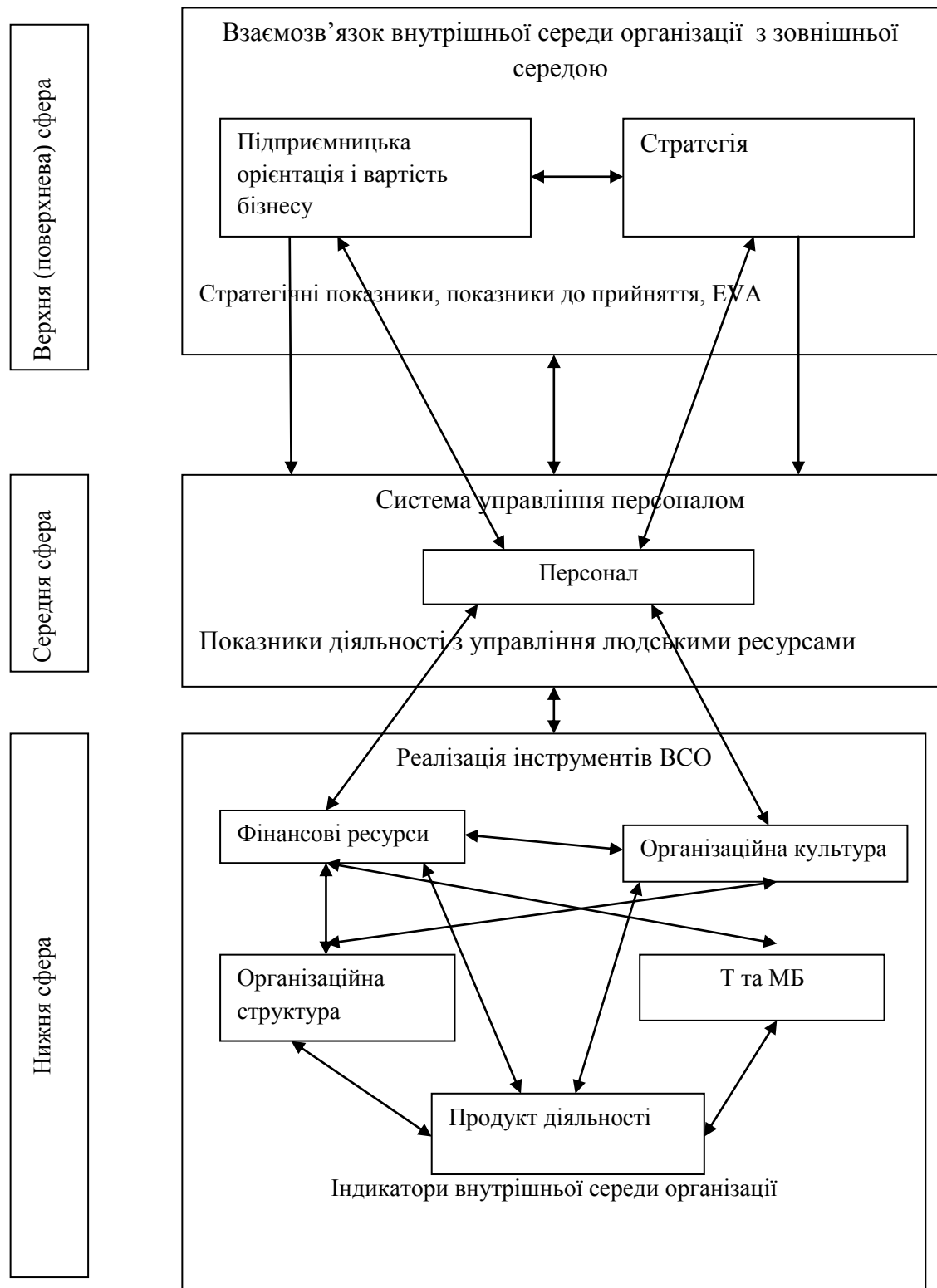


Рисунок 1.1 – Система зв'язку елементів внутрішньої середовища організації та їх вплив на систему управління персоналом. Узагальнено [17]

Діяльність безпосередньо людських ресурсів в організації має прямий вплив на елементи внутрішнього середовища.

Інструменти внутрішнього середовища представлені у нижньої сфері. Організаційна структура як інструмент внутрішнього середовища організації є «каркасом» системи управління, побудований таким чином, що всі процеси, що відбуваються в ній, здійснюються своєчасно та ефективно [19].

Формування всіх основних інструментів внутрішнього середовища тісно пов'язане з результатами фінансового управління підприємством. Фінансова система підприємства – це фінансові або грошові відносини, що виникають в процесі організації в процесі формування основних та оборотних фондів, цільових фондів, їх розподілу та використання[20].

Під організаційною культурою розуміється позиція, точка зору та манера поведінки, що втілюють основні цінності організації [21]. Організаційна культура формується спільно працівниками всіх підрозділів та рівнів під керівництвом менеджерів.

Під продукцією організації розуміється безпосередньо результат виробничої діяльності підприємства. На основні характеристики результату виробничої діяльності підприємства значний вплив робить матеріально-технологічна база підприємства.

Таким чином, важливість діяльності персоналу та управління людськими ресурсами в організації (підприємстві) у сучасних умовах слід розглядати як центральний фактор управління прибутком та ефективністю. З огляду на це, управління персоналом вимагає формування закономірностей розвитку системи управління. У сучасній літературі вони розглядаються з точки зору:

1. Відповідності (система управління персоналом повинна відповідати вимогам виробництва, тобто цілям, місії і стратегії організації (підприємства)).
2. Системності (взаємозв'язок між системою управління персоналом і системою управління організацією).

3. Пропорційності і закономірності (функції і підсистеми системи управління персоналом, змінюються пропорційно змінам в організації, мінімізація рівнів управління з огляду зміни у структурі організації).

Функції системи управління персоналом повинні буди сформовані і орієнтовані на задоволення потреб всього підприємства (організації). Основні функції управління персоналом наведені на рис. 1.2.

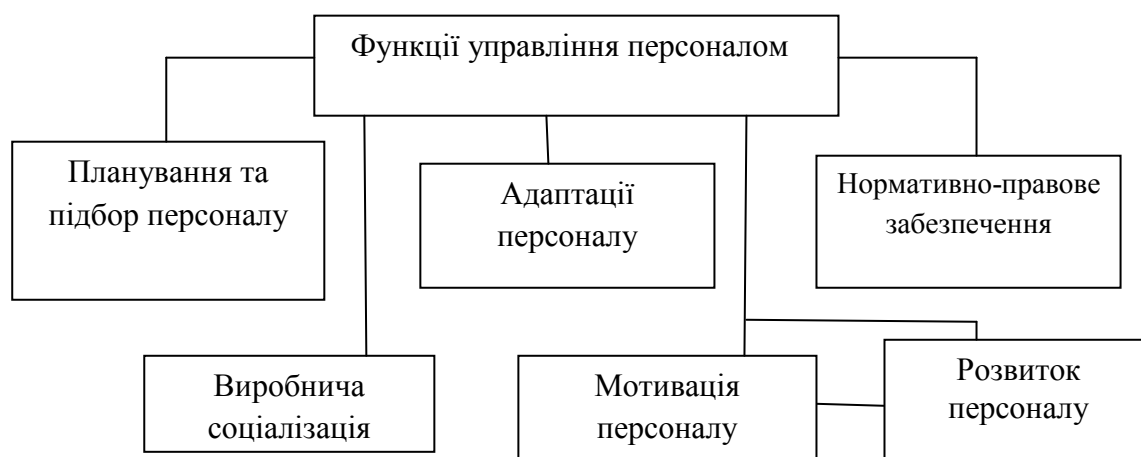


Рисунок 1.2 – Функції управління персоналом

Розглянемо кожну із наведених функцій. Так, у системи управління персоналом функція планування і підбору персоналом включає в себе маркетинговий аналіз ринку людських ресурсів, розробку методів розрахунку потреб у персоналі та їх якісні характеристики.

Функція адаптації персоналу включає в себе розробку методики та методів допомоги якнайшвидшої адаптації персоналу до потреб діяльності організації.

Функція нормативно-правового забезпечення включає в себе правове регулювання трудових відносин, облік персоналу, інформаційне забезпечення персоналу.

Функція виробничої соціалізації включає в себе охорону праці на виробничих місцях, визначення змісту праці, тощо.

Функція мотивації персоналу включає в себе розробку системи оплати праці, розробку методики матеріального та нематеріального стимулювання персоналу.

Функція розвиток персоналу включає в себе питання безперервного навчання персоналу, реалізації кар'єри працівників.

Треба наголосити, що функції мотивації та розвитку персоналу тісно взаємопов'язані. Так, при реалізації кар'єри працівника підвищується його матеріальна зацікавленість, або стимулювання безперервного навчання працівників в подальшому впливає на показники продуктивності праці, що в свою чергу перетікають у нематеріальне та матеріальне стимулювання працівників.

Отже, система управління персоналом повинна бути вбудована в систему формування кінцевого корисного результату діяльності організації в економічній системі. Таким чином, система управління персоналом – це процес планування, відбору, оцінки, навчання та мотивації працівників, метою якого є ефективне використання та досягнення цілей організації (підприємства) та персоналу. Сутність управління людськими ресурсами розкривається через ряд взаємопов'язаних понять та категорій, а виконання функцій сприяє створенню ефективної системи управління людськими ресурсами в рамках управління організацією (підприємством). Все це дозволило визначити ключовий елемент внутрішнього середовища організації (підприємства) – систему управління персоналом як ключовий фактор розвитку організації (підприємства).

1.2 Методи управління персоналом

Розвиток будь-якого підприємства (організації) повинен відповідати кінцевій стратегічній мети його діяльності. В умовах зростання кризи в ресурсах (таких як фінансових, технічних та кадрових), для підприємства (організації) вкрай важливо вибрати такий метод управління персоналом, який буде безпосередньо впливати на стан та рівень його економічного розвитку. Тому одним із головних завдань системи управління персоналом має стати

вдосконалення існуючих на підприємстві (організації) методів управління персоналом, як необхідної передумови подальшого економічного зростання та підвищення рівня життя персоналу. Майже все залежить від вибору основних методів управління людськими ресурсами – на підприємстві (організації) може бути побудована ефективна бізнес-модель, можуть бути задіяні висококваліфіковані спеціалісти, але якщо не буде побудована ефективна система управління персоналом все буде марно.

Виходячи із соціальної значущості такої категорії як «система управління персоналом», критеріями ефективності її функціонування повинні бути не прибуток (рентабельність) або рентабельність активів, як це звично для підприємства, а, насамперед, показники якості, надійності і безпеки персоналу та мінімізації кадрових ризиків.

У загальному значенні метод – це від грец. μέθοδος – це шлях дослідження або пізнання, від μέτα- + όδος «шлях») – спосіб досягнення будь-якої мети [22].

Будь-яка людська діяльність має свої специфічні методи. Так, у сфері управління персоналом є свої специфічні методи.

Методи управління людськими ресурсами організації – це методи реалізації управлінських заходів щодо людських ресурсів з метою досягнення цілей управління організацією [23]. Методами управління персоналу вважають сукупність різних методів і прийомів, які менеджмент компанії використовує для підтримки ініціативи та творчості всіх працівників у процесі їх основної діяльності та задоволення їх життєвих потреб.

Самі методи управління персоналом складаються з цілеспрямованого системного впливу на людські ресурси організації (компанії, підприємства) через комплекс організаційних, економічних та технічних заходів для підтримання оптимального складу персоналу організації, одночасно максимізуючи необхідні навички та стимулюючи працівників використовувати їх для досягнення основних цілей організації (підприємства).

Цей термін включає в себе розробку моделі компетенцій, системи оцінки і мотивації, вибір системи винагороди і ряд інших параметрів, які впливають на роботу персоналу організації (підприємства).

В науковій літературі існують різні класифікації методів управління персоналу. Загальновідомою є класифікація методів управління персоналу, яка виділяє їх за змістом та спрямованістю:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні
- інноваційні методи.

За характером та ступенем впливу на систему управління персоналом методи управління можна класифікувати наступним чином [27]:

- за характером впливу на виконавців;
- за ознакою належності до функцій управління;
- за характером етапів управлінської діяльності;
- за характером етапів здійснення впливу на виконавців;
- за характером змін у системі управління.

Класифікація методів управління персоналу наведена на рис. 1.3.

Адміністративні методи часто зустрічаються на державних підприємствах і державних організаціях, а також у компаніях, які тісно пов'язані з офіційними державними замовленнями.

Характерні риси адміністративних методів управління персоналу є:

- обов'язки формалізовані, посадові інструкції максимально деталізовані – менеджер, який орієнтується на державні стандарти, буквально поетапно прописує всю діяльність працівників. Для кожної ситуації існує інструкція, дотримання якої ретельно перевіряється;
- для оперативного управління використовуються адміністративні методи управління, тобто видаються накази та розпорядження. Існує система передачі інформації працівникам, встановлений стандарт робочого процесу;

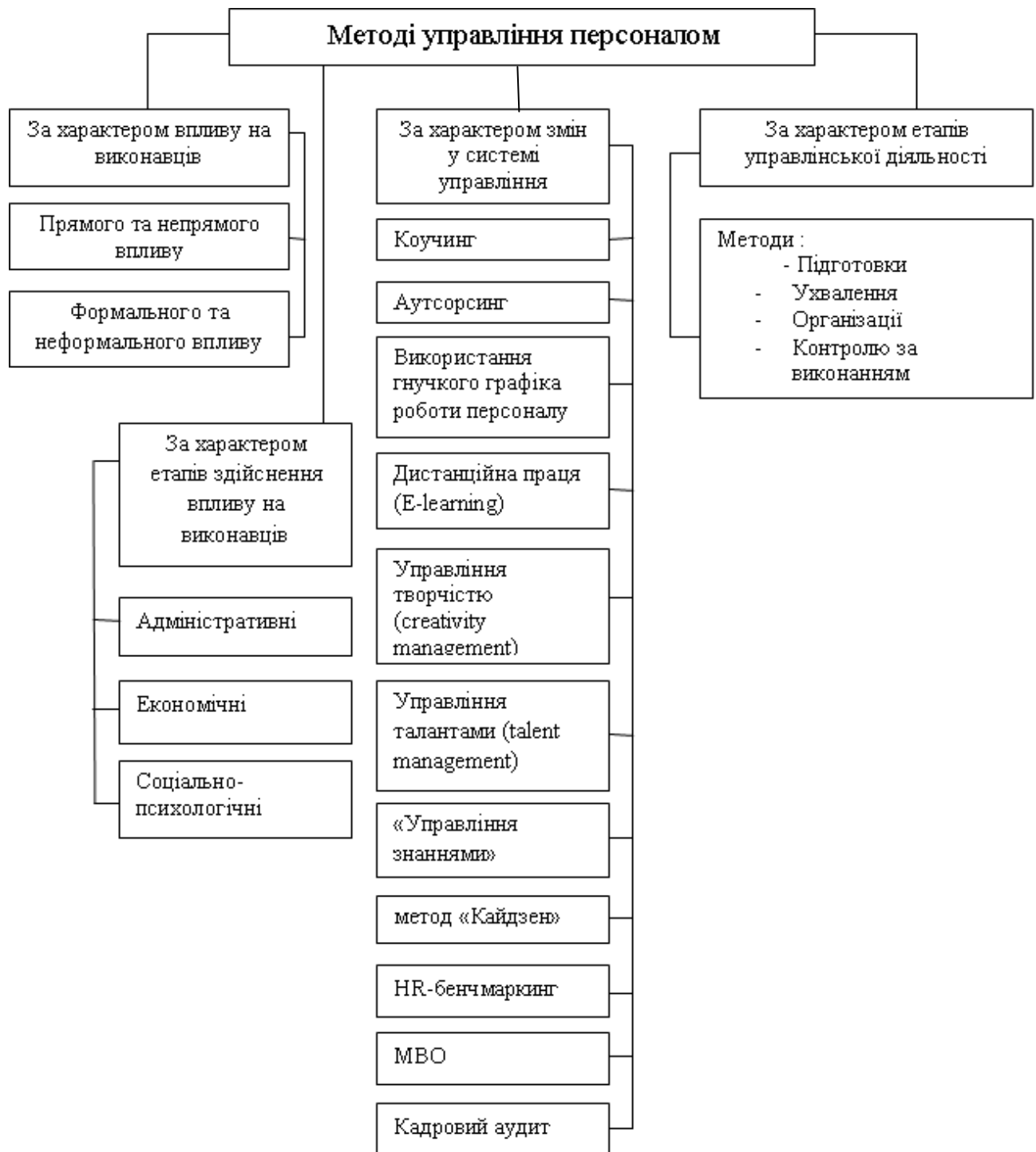


Рисунок 1.3 – Методи та інструменти управління персоналом

- мотивація до праці базується на трудовій дисципліні та почутті обов'язку. Прописані норми дисциплінарної відповідальності за відхилення від інструкцій. Зокрема, використовуються негативні стимули – рекомендації, штрафи;
- жорстка організаційна структура. Організації, які свідомо чи несвідомо практикують такі типи управлінських практик, як правило, мають жорстку

ієрархічну структуру з меншою свободою вибору для працівників на кожному нижчому рівні.

Перевагами такої системи управління персоналом є:

- завжди є конкретна відповідальна людина;
- система може використовуватися в організаціях, які не вимагають творчості від працівників;
- менеджери ефективно приймають важкі рішення, якщо менеджер правильно роз'яснює ситуацію в інструкціях;
- немає сенсу психологічно мотивувати співробітників і доносити до них бачення основоположників стратегії розвитку компанії.

Адміністративні методи базується на теорії Х та Y психолога Дугласа Макгрегора (відповідно до цієї теорії менеджер спочатку припускає, що співробітники ледачі, і намагаються уникати виконання завдань. Тому за ними потрібно постійно спостерігати) [24].

Основними інструментами адміністративних методів управління персоналу є:

- затвердження норм і нормативів;
- формування структури органів управління;
- правове регулювання;
- затвердження методик та рекомендацій;
- розробка посадових інструкцій;
- інша регламентуюча документація;
- адміністративні санкції та заохочення.

Економічні методи основані матеріальної мотивації персоналу. Відомими методами стимулювання працівників є матеріальні винагороди, норми праці. Для підвищення продуктивності праці фінансова система розроблена таким чином, щоб працівник бачив зв'язок між сумою отриманих грошей та його діями.

На відміну від адміністративних методів, економічні методи забезпечують розвиток планово-економічних показників та шляхи їх досягнення. Вони є дуже ефективним засобом господарського механізму в економічних відносинах. В

результаті підвищення ефективності економічних важелів та стимулів створюються умови, в яких персонал підприємства фокусується на ефективній роботі не за рахунок адміністративного впливу (накази, інструкції, вказівки), а тільки через економічні стимули. На основі економічних методів управління персоналу – розробляються та впорядковуються адміністративні, та соціально-психологічні методи, підвищується їх ефективність та культура їх застосування [25].

Основними інструментами економічних методів управління персоналу є:

- техніко-економічне планування;
- ціноутворення;
- матеріальне стимулювання;
- участь у прибутках і капіталі;
- пільгове оподаткування;
- встановлення економічних норм і нормативів;
- встановлення матеріальних санкцій і заохочень.

Соціально-психологічні методи використовуються для досягнення позитивної атмосфери в колективі, підтримки продуктивності працівників та їх лояльності до компанії та продуктів компанії. Вони поділяються на соціальні та психологічні методи. При використанні соціально-психологічних методів включаються механізми трудової мотивації які не залежать від задоволення матеріальних потреб. Перевагами використання цих методів є те, що зазвичай вони не потребують майже ніяких матеріальних витрат на їх виконання. Так, М.Л. Гончаренко та В.В. Бугай стверджують, що: «...соціологічні методи, спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні ж методи наведено впливають на особистість конкретної людини. Специфіка цих методів полягає у використанні неформальних факторів, інтересів особистості, групи, колективу в процесі керування персоналом. Тому вони дають науковий інструментарій в роботі з персоналом для успіху процедур підбору, оцінки, розміщення, ротації та навчання працівників...» [26].

Інструментами соціально-психологічних методів управління персоналу є [27]:

- соціально-психологічний аналіз;
- соціально-психологічне планування;
- створення творчої атмосфери;
- участь працівників в управлінні;
- соціальна та моральна мотивація;
- задоволення культурних і духовних потреб;
- формування колективів, груп; створення нормального психологічного клімату;
- встановлення соціальних норм поведінки;
- розвиток у працівників ініціативи та відповідальності;
- встановлення моральних санкцій та заохочень.

Деякі автори також виділяють при класифікації методів управління персоналу в окрему групу інноваційні методи управління. Так, Харон О.А. стверджує, що «... інноваційні методи управління персоналом мають будуватись на таких трьох принципах, як самостійність, цілеспрямованість та професіоналізм. А це вже передбачає інші відносини між керівником і підлеглим» [27].

До інноваційних методів та інструментів ефективного управління персоналом підприємства можна віднести:

1) Коучинг – це метод інноваційного розвитку трудового потенціалу підприємства, що забезпечує розкриття ймовірних можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, яке сприятиме формуванню економічної політики управління персоналом та розвитку підприємства за рахунок якості працівників [28].

2) Аутсорсинг кадрових процесів – це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець частину обов'язків з управління персоналом передає спеціалізованій компанії, що здатна надавати високоякісні послуги завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів; недоліком

аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але водночас він створює умови зниження витрат на утримання відповідних структурних підрозділів [29].

3) Метод використання гнучкого графіка роботи персоналу – фіксована кількість годин робочого тижня підтримує застарілий менталітет; водночас для ефективності виробництва від працівника доцільно вимагати лише результат, а не час знаходження його на робочому місці впродовж визначеного терміну.

4) Масовий метод дистанційної роботи E-learning, який виявляється в передачі знань великій кількості осіб [30]; зазвичай дистанційна робота потребує самостійності та певного професіоналізму, адже досить складно плідно працювати вдома, тому зазначену практику визнають далеко не всі управлінці (водночас у США такий вид роботи є досить поширеним через високу ступінь само організованості працівників).

5) Метод управління творчістю (creativity management) – управління творчістю або «креативний менеджмент» зосереджується на вивченні методів розвитку, управлінні та використанні творчої діяльності персоналу та її результатів у виробничих та бізнес-процесах. У випадку з творчим процесом, його головною складовою є прагматичний елемент, тобто початкове розуміння того, для чого потрібно щось створювати, для кого, як і що конкретно.

6) Концепція управління талантами (talent management), яка вважається однією з найважливіших сучасних методів управління персоналом. Управління талантами – сукупність інструментів управління персоналом, що дозволяють організації залучати, ефективно використовувати і відтворювати якості працівників, що дозволяють їм зробити вагомий внесок у розвиток організації [31; 32].

7) Метод «управління знаннями» «knowledge management» – управління знаннями відноситься до систематичних інструментів управління персоналом, завдяки яким знання, необхідні для успіху організації (підприємства), створюються, зберігаються, розподіляються та застосовуються. База знань вважається найважливішим надбанням сучасної організації.

8) Метод «Кайдзен» – японський метод, який базується на систематичній, безперервній, здійснюваній за участю кожного співробітника діяльності щодо поліпшення організації та охоплює всі без винятку аспекти її існування [33].

9) HR-бенчмаркінг – дозволяє виміряти результати в слабо вимірюваній сфері управління людськими ресурсами. HR-бенчмаркінг базується на таких показниках, як витрати на оплату праці, витрати на навчання співробітників, чисельність служби з управління персоналом, плинність кадрів та інші.

10) MBO (Management by Objectives, Управління за цілями) – полягає в тому, що керівники разом зі своїми підлеглими ставлять цілі щодо виконання роботи та розвитку компанії та оцінюють успіх у досягненні цих цілей [17].

11) Кадровий аудит – це інноваційний інструмент використовують, коли потрібно оцінити ефективність системи управління персоналом у цілому та роботу кожного працівника окремо.

Таким чином, персонал організації (підприємства) відіграє ключову роль в досягненні стратегічної мети діяльності організації, і лише ефективне використання методів управління людськими ресурсами сприятиме досягненню ефективних результатів. На основі аналізу методів управління людськими ресурсами можна зробити висновок, що лише комплексне використання цих методів призводить до ефективних результатів.

1.3 Показники оцінки ефективності бізнес-процесу «управління персоналом»

В сучасних умовах на підприємстві (організації) все більш актуальним в управлінській практиці набуває процесний підхід до управління бізнесом. Цей підхід передбачає використання мережі взаємопов'язаних бізнес-процесів для управління бізнесом та ресурсами організації. Згідно зі стандартом ISO 9000-2000, управління діяльністю як процесом дає більш швидкий та ефективний результат. Все більше сучасних підприємств беруть на озброєння процесний підхід в своїй

стратегічної та операційної діяльності, не залишаючи осторонь і систему управління персоналом.

Для реалізації процесного підходу в управлінні персоналом недостатньо описати діяльність у формі технологічної карти. Потрібно наступне [34]:

- об'єкт управління персоналом повинен описуватися вимірюваними параметрами (характеристиками);
- визначення планових (контрольних) значень параметрів об'єкта управління та організована цільова діяльність відповідно до них;
- здійснення моніторингу та оцінку поточної ситуації, виявлення відхилення (порушення);
- для усунення виявлених порушень повинно бути заплановані та реалізовані конкретні заходи;
- оцінити результативність та ефективність вжитих заходів.

Ефективність діяльності системи управління персоналом на підприємстві (організації) визначається її структурованістю та повнотою здійснення функцій службою управління персоналом на підприємстві шляхом визначення ключових індикаторів виконання поставлених завдань у розрізі компетенцій.

До компетенції служби управління персоналом відносяться:

- планування потреб у персоналі та його професіонально-кваліфікованого складу;
- оцінка діяльності персоналу;
- навчання персоналу;
- оплата праці та контроль мотивації персоналу;
- формування кадрового резерву;
- підбір та звільнення;
- соціальна підтримка.

Виключення будь-якої із визначених компетенцій або делегування їх менеджерам, які не включені у службу управління персоналом, спричинить порушення процесів управління.

Принципова відмінність процесного підходу в управлінні персоналом від функціонального у тому, що основна увага менеджменту концентрується не на самостійних функціях, виконуваних різними підрозділами й посадовими особами, а на міжфункціональних процесах, які поєднані окремими функціями у загальні потоки і націлені на кінцеві результати діяльності підприємства[35].

Для побудови ефективного будь-якого бізнес-процесу компанії головну проблему викликають формування системи показників ефективності бізнес-процесу. Основною метою побудови бізнес-процесу «управління персоналом» є забезпечення компанії персоналом, який дозволить підприємству (організації) досягти своїх цілей з максимальною ефективністю. Цей бізнес-процес має інші цілі, але всі вони пов'язані з цілями організації так як управління персоналом пронизує всі сфери діяльності підприємства(організації) [36].

Сьогодні компанії мають багато важливих показників ефективності, які потрапляють у сферу управління людськими ресурсами. Ці показники можуть характеризувати загальні моменти, однакові для всіх працівників організації, а також конкретні стандарти роботи та поведінки, які є специфічними для певної роботи чи посади. У першому випадку показники оцінки визначають приналежність працівника до певної організаційно-соціальної системи, у другому – відповідність професійним вимогам працівника.

Серед вчених-теоретиків, які проводять дослідження в сфері питань аналізу ефективності системи управління людськими ресурсами, немає єдиної думки щодо критеріїв оцінки цієї системи. Причина полягає у тому, що праця персоналу тісно пов'язана з виробничим процесом, прибутковістю організації та іншими факторами. Тому для того, щоб мати можливість оцінити ефективність управління персоналом лише на основі якісних показників, розрахунок проводиться по-різному [37].

Всі показники у даному випадку можна класифікувати за трьома групами (див. рис. 1.4).

Запропоновані показники оцінки системи управління персоналом ефективні для підтримки конкурентоспроможності підприємства (організації).



Рисунок 1.4 – Загальні групи показників оцінки системи управління персоналом *Узагальнено [37]

Однак застосування даної системи показників також має кілька недоліків – оцінка функцій управління персоналом здійснюється незалежно від їх значення для реалізації стратегії підприємства (організації).

На практиці зараз на підприємствах (організаціях) при оцінці ефективності системи управління персоналом використовується система збалансованих показників (СЗП) – Balanced ScoreCard, BSC.

«Система збалансованих показників (BSC) – це інструмент стратегічного управління ефективністю, частково стандартизована форма звітності, яку менеджер може використовувати для відстеження результатів роботи співробітників, а також результатів невиконання роботи. Друге визначення: СЗП – це система вимірювання ефективності всієї компанії (система стратегічного планування), що базується на баченні та стратегії, що відображають найважливіші

аспекти бізнесу. Система, забезпечується спеціальними методами проектування та автоматизації [38; 39].

Концепція може бути створена як загальна система, а показники можуть бути реалізовані індивідуально. Основними характеристиками підходу СЗП є [38; 39]:

- акцент на стратегічній меті організації (підприємства);
- відбір невеликого числа даних, що відслідковуються;
- поєднання фінансових і нефінансових даних.

Використання СЗП дозволяє виділити в роботі служби персоналу [37] наступне:

- пріоритетні напрямки, що забезпечують реалізацію стратегії підприємства (організації);
- оцінити внесок HR-підрозділу в її здійснення;
- контролювати витрати на персонал;
- вимірювати не тільки підсумкові показники діяльності, але і випереджальні, за якими можна судити, чи в правильному напрямку відбуваються зміни.

Так, аналіз системи управління персоналом можна розбити на процеси, в залежності від підрозділів служби HR:

1 процес. Аналіз планування потреб в персоналі проводиться за такими показниками (відділ підбору та адаптації персоналу):

а) показник обороту персоналу, характеризує відношення суми прийнятих і звільнених працівників до середньооблікової чисельності працюючих в організації:

$$K_o = \frac{(Ч_{пр} + Ч_{зв})}{Ч_c} * 100\%, \quad (1.1)$$

де $Ч_{пр}$ – чисельність прийнятих працівників, осіб;

$Ч_{зв}$ – чисельність звільнених працівників, осіб;

$Ч_c$ – середньооблікова чисельність працюючих, осіб.

б) коефіцієнт стабільності кадрів визначається відношенням числа осіб, що працюють у даній організації тривалий час до середньооблікової чисельності:

$$K_{\text{стаб}} = \frac{Ч_{\text{стаб}}}{Ч_{\text{с}}} * 100\%, \quad (1.2)$$

де $Ч_{\text{стаб}}$ – чисельність працюючих в організації тривалий час (3-5 років), осіб;

$Ч_{\text{с}}$ – середньооблікова чисельність працюючих, осіб.

в) коефіцієнт плинності кадрів характеризує відношенням чисельності працівників, що звільнилися за власним бажанням та числа працівників, звільнених з ініціативи адміністрації за прогули й інші порушення трудової дисципліни, до середньооблікової чисельності працюючих:

$$K_{\text{пл}} = \frac{(Ч_{\text{звб}} + Ч_{\text{нтд}})}{Ч_{\text{с}}}, \quad (1.3)$$

Ефективність планування персоналу підприємства (організації) можна оцінити за такими загальними показниками як: кількість працюючих; фонд заробітної плати; середня заробітна плата.

2 процес. Аналіз підбору персоналу виконуються за наступними показниками (див. рис. 1.5) (відділ підбору і адаптації персоналу).

Коефіцієнт закритості характеризує своєчасність підбору персоналу, і сам факт наявності персоналу необхідної кваліфікації визначається співвідношенням відкритих та закритих вакансій за період:

$$K_{\text{з}} = \frac{B_{\text{відк}}}{B_{\text{зак}}} * 100\%, \quad (1.4)$$

де $B_{\text{відк}}$ – відкриті вакансії підприємства (організації), шт.;

$B_{\text{зак}}$ – закриті вакансії підприємства (організації), шт.

Якість підбору персоналу можна оцінити за рахунок рівня відповідності вимогам заявки на ринку праці.

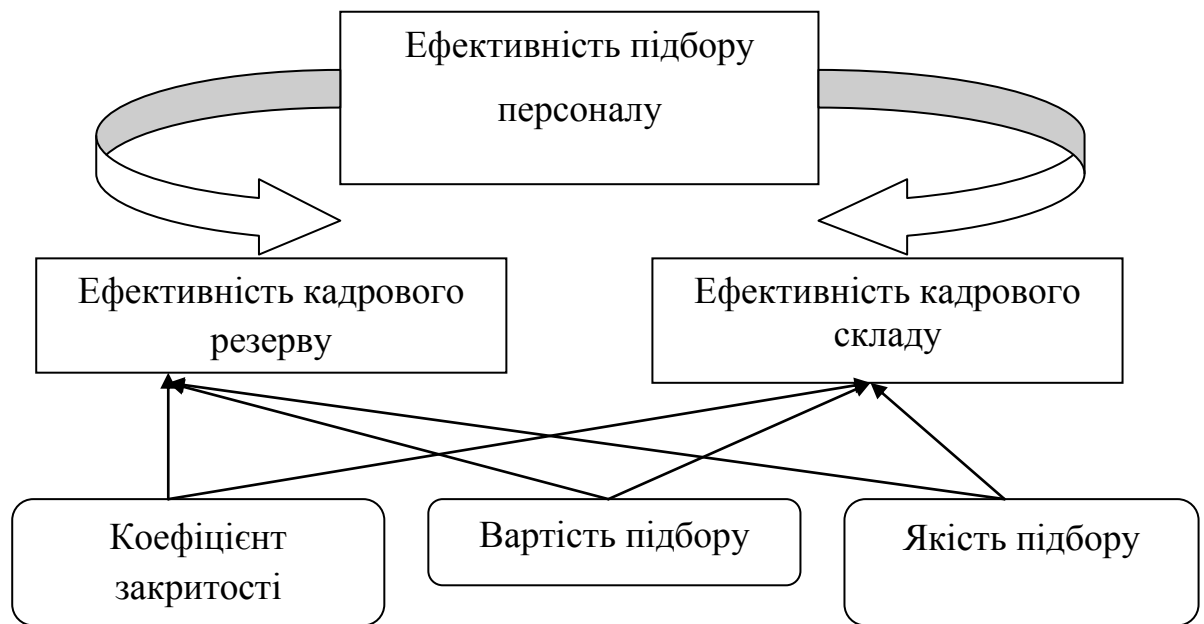


Рисунок 1.5 – Коефіцієнти аналізу підбору персоналу

**Узагальнено [40, 41]*

Ефективність регулювання кадрового складу залежить від оперативності заміщення вакансій спеціалістами, що задовольняють вимогам до відповідних посад. Розраховується як співвідношення часу заміщення кожної вакантної посади в звітному періоді[40]:

$$E_{\text{к.с.}} = \frac{\sum T_i}{T_{\text{період}} \cdot i}, \quad (1.5)$$

де T_i – час наявності i -тої вакансії у днях;

$T_{\text{період}}$ – тривалість досліджуваного періоду, дн;

i – кількість вакансій, що виникали у періоді, шт.

Ефективність управління кадрового резерву розраховується як співвідношення середньої кількості претендентів на керівну посаду до достатньої кількості претендентів [40].

$$E_{\text{к.р.}} = \frac{\sum P_{\text{рук}}}{2 \cdot i}, \quad (1.6)$$

де $P_{\text{рук}}$ – середня за звітний період кількість претендентів в складі резерву на i -ту керівну посаду, чол;

i – середня за звітний період кількість керівних посад у штаті підприємства (організації), шт.

3 процес. Управління складом і якістю персоналу (відділ відбору і адаптації персоналу) оцінюється за допомогою наступних показників:

- коефіцієнт відбору персоналу є головним показником ефективності відбору. Характеризується співвідношенням кількості відібраних осіб к загальній кількості претендентів [41];

- середній вік працівників;
- середній освітній рівень працівників за категоріями [42];
- середній стаж роботи за категоріями.

4 процес. Адаптація персоналу (відділ підбору і адаптації персоналу) характеризується наступними показниками ефективності:

- відсоток звільнення працівників, які працювали на підприємстві (організації) менш ніж 3 роки. Розраховується як співвідношення кількості працівників, які звільнилися за власним бажанням та які працювали на підприємстві менше ніж 3 роки, до загальної кількості звільнених працівників у звітному періоді:

$$\% \text{звіл(до3)} = \frac{\sum Z_{(0-3)}}{K_{\text{зперіод}}} * 100\%, \quad (1.6)$$

де $Z_{(0-3)}$ – кількість звільнених за власним бажанням, осіб;

$K_{\text{з}}$ – загальна кількість звільнених у звітному періоді, осіб.

- відсоток співробітників, задоволених проведеними соціальними програмами:

$$\%_{\text{с.п.}} = \frac{\sum B}{59,5 * n}, \quad (1.7)$$

де $\sum B$ – сума балів в п-ї анкеті;

n – кількість опитаних, осіб.

- відсоток співробітників, задоволених програмою матеріального стимулювання:

$$\%_{\text{с.п.}} = \frac{\sum B}{59,5 * n}, \quad (1.8)$$

де $\sum B$ – сума балів в п-ї анкеті;

n – кількість опитаних, осіб.

Методика визначення балів в анкеті проводиться у такий спосіб. Працівнику пропонується оцінити ступень задоволеності за 14 факторами, які характеризують ті або інші умови праці за п'ятибальною шкалою. Інтерпретація результатів проводиться шляхом підрахунку балів по кожному респонденту і знаходиться середньоарифметичний результат по виборці опитуваних [40]. Методика передбачає отримання оцінки від 14 до 70 балів включно, причому отримання балів від 55 до 70 говорить про повну задоволеність працівника.

- вартість підготовки наставника (відділ інвестиції у персонал). Розраховується за методикою Джека Філіпса, який запропонував модифікувати модель оцінки ефективності навчання Д. Кіркпатріка, додавши п'ятий рівень – розрахунок показника повернення інвестицій (ROI) [43-45]:

$$ROI = Д / В * 100\%, \quad (1.9)$$

де Д – отриманий прибуток підприємства від праці кваліфікованого робітника, грн.;

В – витрати на навчання наставника, грн.

5 процес. Розвиток персоналу (відділ розвитку та навчання персоналу).

Показники ефективності розвитку персоналу:

- відсоток персоналу, включеного до оперативного та стратегічного резерву персоналу (кількість повинна відповідати кількості посад, які потрібно заповнити);
- відсоток людей, звільнених із резерву персоналу (в ідеалі – нульовий, оскільки підготовка резерву пов'язана зі значними фінансовими витратами, а їх звільнення призводить до значних втрат);
- відсоток призначень персоналу з резерву;
- відсоток плинності кадрів серед високопотенційних працівників;
- частка тих, хто пропонує інновації у навчанні;
- кількість працівників які пройшли навчання;
- вартість навчання – показник повернення інвестицій (ROI).

6 процес. Оцінка персоналу (відділ оцінки персоналу) може бути оцінена за допомогою показника, який характеризує співвідношення персоналу, який пройшов атестацію к загальної кількості робітників, які повинні були по плану проходити атестацію:

$$E_a = \frac{Ч_{у.а.}}{Ч_{пл.а.}}, \quad (1.9)$$

де $Ч_{у.а.}$ – чисельність успішно пройдених атестацію у звітному періоді, осіб;

$Ч_{пл.а.}$ – запланована у звітному періоді чисельність атестації персоналу, осіб.

7 процес. Мотивація персоналу (відділ мотивації та управління кар'єрою):

- кількість працівників за індивідуальною кар'єрною програмою;
- інтегральний показник ефективності мотивації персоналу.

Щодо інтегрального показника ефективності мотивації персоналу, сама методика перемірювання та мотивації персоналу розробляється на кожному підприємстві(організації) окремо, отже, і складові інтегрального показника будуть різнитися.

Але у загальному випадку при оцінюванні ефективності мотивації персоналу треба згрупувати мотиватори у три сукупності: економічні, соціальні та корпоративно-культурологічні.

Так, оцінювальну функцію мотивації праці персоналу $F(d_z, d_s)$ можна представити у такому вигляді [46]:

$$F(d_z, d_s) = k * [f_e(d_z) + f_c(d_s)] \quad (1.10)$$

де k – коригуючий коефіцієнт (мультиплікатор), $k \geq 0$;

f_e – економічний критеріальний показник;

f_c – соціальний критеріальний показник;

d_z – середньомісячна заробітна плата персоналу;

d_s – середньомісячні соціальні виплати на підприємстві.

Щоб оцінити ефективність системи мотивації персоналу, необхідно розробити шкалу відповідності кількісних значень оцінювальної функції якісним критеріям ефективності з урахуванням граничних значень показників [46].

Визначення системи ключових показників ефективності управління персоналом на підприємстві дозволяє будувати бізнес-процес «управління персоналом» з урахуванням всіх оперативних і стратегічних потреб підприємства (організації). Щоб організація та її керівництво адаптувалися до постійних змін у персоналі, треба передбачати та прогнозувати, планувати, організовувати, враховувати, аналізувати та контролювати персонал. Для цього необхідно розробити, а потім побудувати бізнес-процес з управління персоналом відповідно до кадрової політики підприємства (організації).

Згідно з функціями управління персоналом та при визначення показників ефективності управління персоналом в загальному випадку бізнес-процес будується за допомогою сучасних інформаційних програмних систем. Так, зазвичай бізнес-процеси на підприємстві (організації) представляють графічної мовою опису функціональних систем SADT (Structured Analysis and Design Technique) – IDEF₀. Наочність графічної мови IDEF₀ робить моделі управління

цілком зрозумілими навіть для осіб, які не брали участі у проекті їх створення. Загальна бізнес-модель «управління персоналом» наведена на рис. 1.6.

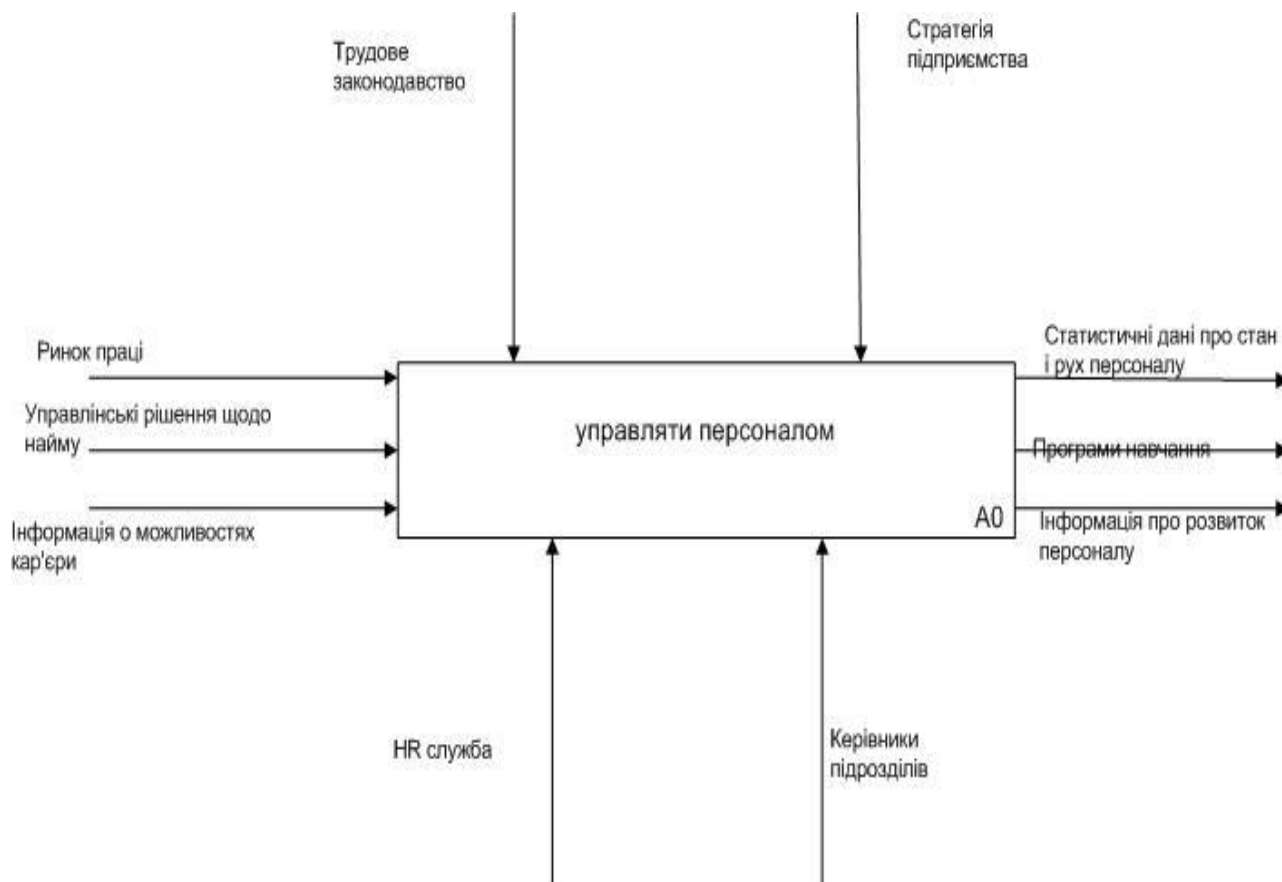


Рисунок 1.6 – Загальний бізнес-процес «управління персоналом»

Ключова роль в організації кадрового процесу відводиться службі управління персоналом, тому що вона є «власником» відповідного бізнес-процесу. В залежності від необхідного рівня деталізації бізнес-процес «управління персоналом» можна розбити на під-процеси.

Таким чином, побудова бізнес-процесу дозволяє (підприємству) організації побудувати причинно-наслідкову карту зв'язків між цілями компаній і особистими цілями. У результаті впровадження процесного підходу до системи управління персоналом організації поліпшуються наступні показники співробітників: рівень кваліфікації; ділові якості; працездатність; якість виконуваної роботи; стиль і методи роботи; участь в інноваційній діяльності та ін.

Висновки до розділу 1

На сучасному етапі розвитку концепцій управління персоналом провідна роль належить школі «теорія людського капіталу». Вивчення наукових робіт провідних вчених дозволило проаналізувати визначення поняття «управління персоналом». Виходячи з визначення «управління персоналу» та сучасних концепцій розвитку бізнесу, можна припустити наступну гіпотезу, що персонал в системі управління є стратегічним ресурсом організації (підприємства), який відноситься до елементів внутрішнього середовища організації.

Система управління персоналом вбудована в систему формування кінцевого корисного результату діяльності організації в економічній системі. Таким чином, система управління персоналом – це процес планування, відбору, оцінки, навчання та мотивації працівників, метою якого є ефективне використання та досягнення цілей організації (підприємства) та персоналу.

На основі аналізу методів управління людськими ресурсами було визначено, що лише комплексне використання цих методів призводить до ефективних результатів.

Визначено, що основною метою побудови бізнес-процесу «управління персоналом» є забезпечення компанії персоналом, який дозволить підприємству (організації) досягти своїх цілей з максимальною ефективністю. З'ясовано, що для аналізу ефективності системи управління персоналом на сучасному етапі розвитку використовується система збалансованих показників (СЗП) – Balanced ScoreCard, BSC. Узагальнено, що впровадження процесного підходу у систему управління персоналом дозволяє сформувати таку систему збалансованих показників ефективності кожного під-процесу бізнес-процесу «управління персоналом», яка відповідає вимогам конкретного підприємства та дозволяє поліпшувати наступні показники співробітників: рівень кваліфікації; ділові якості; працездатність; якість виконуваної роботи; стиль і методи роботи; участь в інноваційній діяльності та інше.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ДОНЕЦЬКОБЛГАЗ».

2.1 Аналіз фінансово-економічної діяльності ПАТ «Донецькоблгаз»

Публічне акціонерне товариство по газопостачанню та газифікації «Донецькоблгаз» – одна з найбільших в Україні обласних газорозподільних компаній.

ПАТ «Донецькоблгаз» щорічно транспортує біля 2 мільярдів кубометрів природного газу для 2,9 тисяч споживачів, в тому числі 274 промисловим і 2103 комунально-побутовим підприємствам, 64 підприємствам теплокомуненерго, 347 бюджетним організаціям, 129 об'єктам релігії та ін. Щорічно реалізується більше 1,3 тисяч тонн скрапленого газу. В області газифіковано природним газом понад 681 тисяч квартир і приватних будинків. Загальна довжина газопроводів становить майже 13 тисяч кілометрів.

До складу ПАТ «Донецькоблгаз» входять:

- управління з газопостачання та газифікації;
- ремонтно-будівельне управління «Газ-сервіс»;
- окремі структурні підрозділи, діяльність яких тимчасово призупинена (знаходяться на території, тимчасово непідконтрольної Україні).

На базі ПАТ «Донецькоблгаз» у м. Краматорськ працює сервісний центр з повірки та ремонту газових лічильників.

Також, на базі Костянтинівського УГГ для забезпечення безаварійної та високоефективної діяльності підприємства та підтримки високої якості послуг, що надаються, ПАТ «Донецькоблгаз» має хіміко-аналітичну лабораторію, акредитовану на право проведення вимірювань у сфері державного метрологічного нагляду, випробувальну лабораторію технічної діагностики, електротехнічну лабораторію і ділянку технічного огляду вантажопідйомних машин і механізмів.

Загальна структура ПАТ «Донецькоблгаз» наведена на рис. 2.1. ПАТ «Донецькоблгаз» здійснює діяльність за такими напрямками:

- розподілення газоподібного палива системою трубопроводів;
- управління підприємствами;
- загальнобудівельні роботи;
- монтажні роботи;
- інженерна і технічна діяльність, пов'язана з будівництвом;
- інші види оптової торгівлі;
- поставка природного газу, газу (метану) вугільних родовищ за регульованим тарифом;
- транспортування (розподіл) природного, нафтового газу та газу (метану) вугільних родовищ.

Організаційна структура ПАТ «Донецькоблгаз» є лінійно-функціональною, в якій управлінські впливи поділяються на лінійні – обов'язкові та функціональні – які рекомендуються до виконання. У цій структурі виконавчий директор та керівник підрозділу (технічного, економічного тощо) діляться своїм впливом на виконавців відповідно до їх функцій. Генеральний директор має лінійний вплив на всіх учасників структури, а функціональні менеджери надають технологічну підтримку тим, хто виконує виконану роботу. Топ-управлінець може також делегувати частину своєї роботи на нижчий рівень і виступати по відношенню до неї як лінійний або функціональний менеджер [47].

Підприємство ПАТ «Донецькоблгаз» заявлена наступна місія компанії: «Підвищувати якість життя людей, забезпечуючи комфорт і безпеку» [48].

Для забезпечення місії компанії на підприємстві були запропоновані та затверджені наступні стратегічні цілі:

- розробка і впровадження прогресивних технологій в галузі будівництва та експлуатації розподільчих газопроводів [48];
- забезпечення сталого динамічного розвитку системи газопостачання регіону [48];
- застосування ефективних методів організації роботи компанії [48];

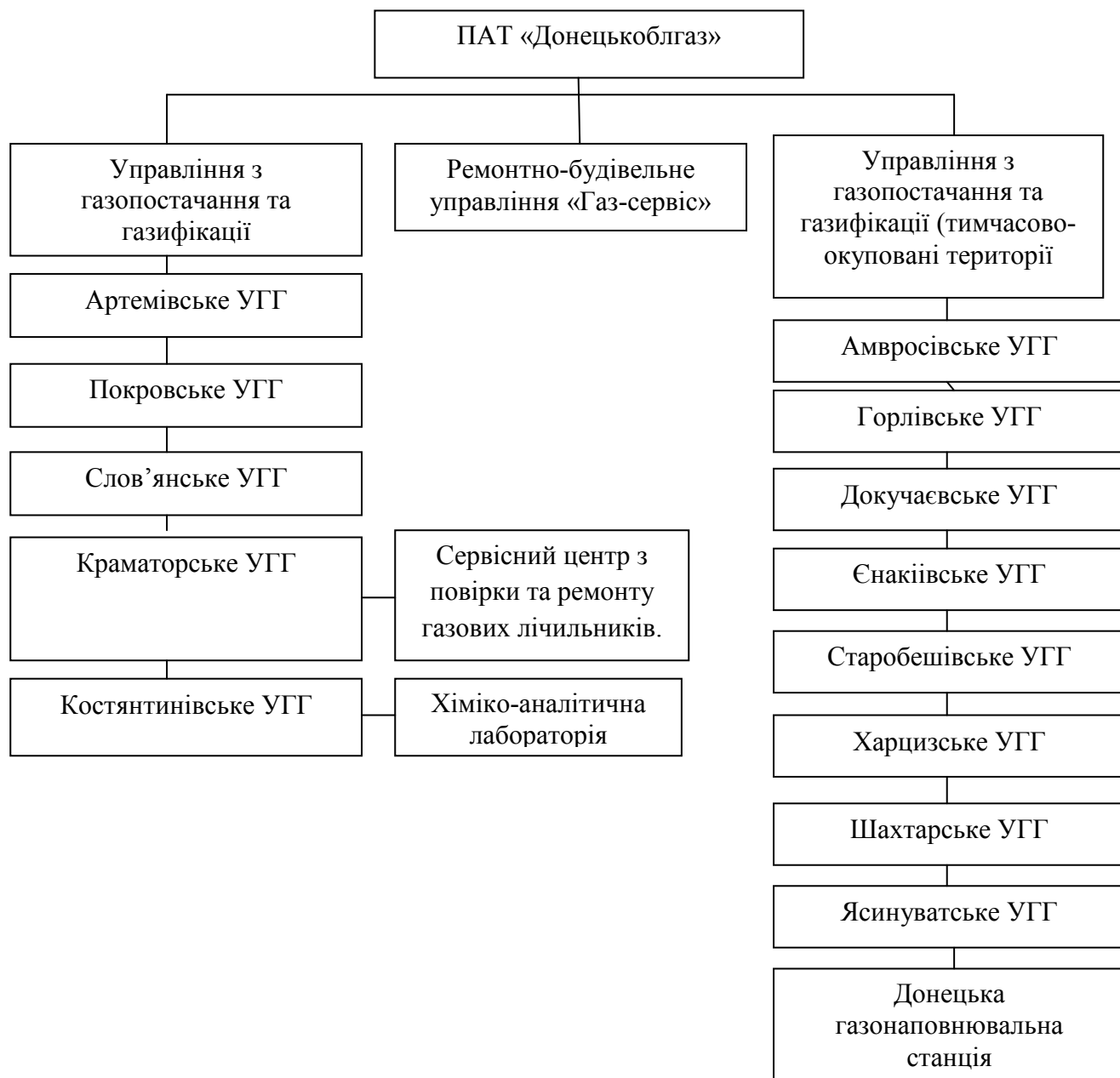


Рисунок 2.1 – Структура ПАТ «Донецькоблгаз»

- відкритість та увага до споживачів [48];
- орієнтація на досягнення лідерських позицій серед газорозподільних компаній України [48].

За період 2016-2019 років, на підприємстві ПАТ «Донецькобленерго» спостерігається стійке зниження обсягів послуг з розподілу та постачання природного газу (див. рис. 2.2. та табл. 2.1). Так, в 2015р. – 923,190 млн.м3, що на 45,22% нижче ніж у 2014р. і на 49,71% нижче 2013р, в 2016р. – 817,632 млн.м3, що на 11,43% нижче ніж у 2015р. і на 51,4% нижче 2014р. В 2017р. – 790,206

млн.м3, що на 3,35% нижче ніж у 2016р. і на 14,4% нижче 2015р. В 2018р. – 779,845 млн.м3, що на 1,3% нижче ніж у 2017р. і на 4,6% нижче 2016р. В 2019р. – 676,632 млн.м3, що на 13,2% нижче ніж у 2018р. і на 14,4% нижче 2017р.

Аналогічна ситуація склалася і з постачанням природного газу, (див. рис. 2.2. та табл. 2.1). Так, в 2015р. – 475,472 млн.м3, менш ніж в 2014р. на 39,3%, і на 40,3% ніж у 2013р. В 2016р. – 396,639 млн.м3, менш ніж в 2015р. на 39,3%, і на 49,36% ніж у 2014р. В 2017р. – 382,912 млн.м3, менш ніж в 2016р. на 3,46%, і на 19,47% ніж у 2015р. В 2018р. – 367,631 млн.м3, менш ніж в 2017р. на 4%, і на 7,3% ніж у 2016р. В 2019р. – 312,4864 млн.м3, менш ніж в 2018р. на 15,3%, і на 18,6% ніж у 2017р.

Таблиця 2.1 – Аналіз розподілу та постачання природного газу ПАТ «Донецькоблгаз» 2015-2019рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Зміни 2019/2015	Зміни 2019/2018
Розподіл природного газу, млн.м3	923,19	817,635	790,206	779,845	676,632	-246,558	-103,213
Постачання природного газу, млн.м3	475,472	396,639	382,912	367,631	312,4864	-162,986	-55,1447
% у порівнянні з 2015 (розподіл)	100	88,56	85,59	84,47	73,29	-26,7	-11,18
%, до попереднього (розподіл)	100	88,56	96,64	98,68	86,76	-13,23	-11,92
% у порівнянні з 2015 (постачання)	100	83,42	80,53	77,31	65,72	-34,27	-11,59
%, до попереднього (постачання)	100	83,42	96,53	96,0	85	-15	-11

Рівняння регресії на рис. 2.2 по розподілу природного газу та коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0.9041$) дозволяє прогнозувати, що на підприємстві існує тенденція зниження розподілу природного газу. Аналогічні розрахунки ми бачимо і по тенденції постачання природного газу:

- рівняння регресії:

$$y = -35.438x + 439,52. \quad (2.1)$$

- коефіцієнт детермінації $R^2 = 0.9041$.

Тобто у середньому на підприємстві постачання природного газу зменшилося на 35,43% в порівнянні за базовим періодом, що підтверджуються звітними даними ПАТ «Донецькоблгаз».

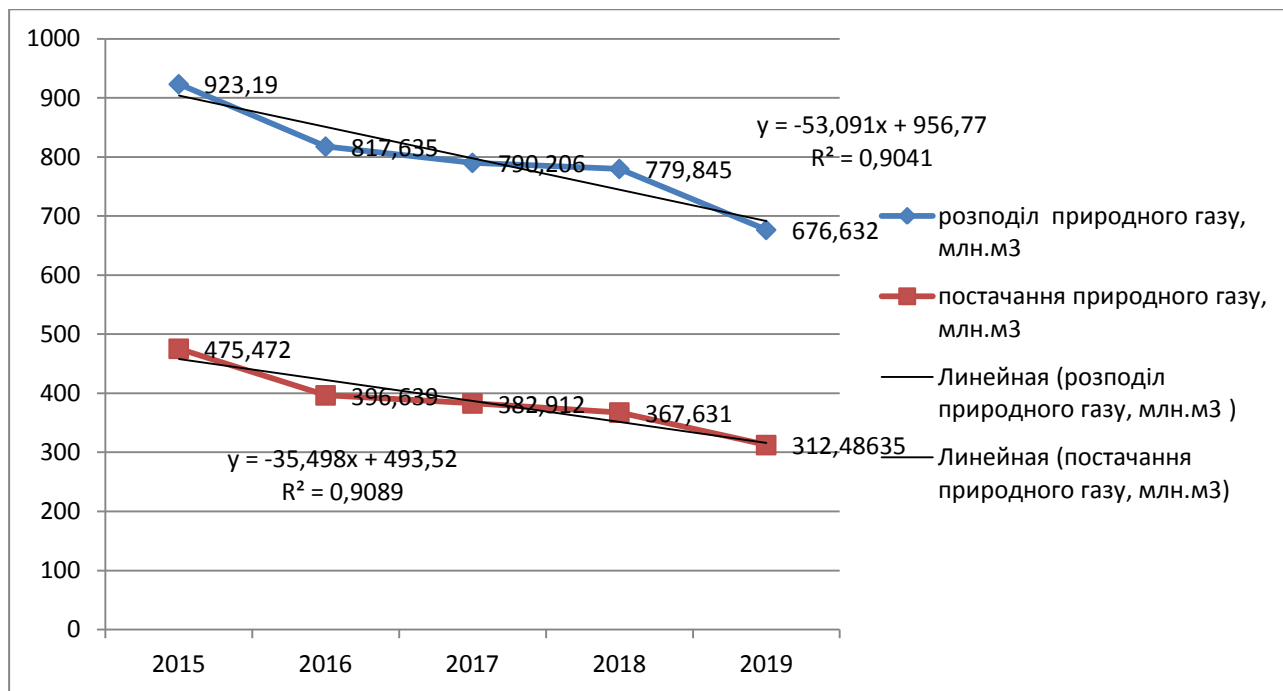


Рисунок 2.2 – Динаміка розподілу та постачання природного газу ПАТ «Донецькоблгаз» 2015-2019 рр.

В таблиці 2.2 наведені дані щодо основних показників діяльності ПАТ «Донецькоблгаз».

Так, підприємство протягом п'яти років отримує чистий збиток від своєї діяльності. Найгірший результат по цьому показнику підприємство отримало у 2018 році – 748052 тис.грн, що було майже в 2,5 рази більше ніж у 2017 році. Якщо рівняти з 2015р, то збиток підприємства був 335349 тис.грн. Це означає, що підприємство працює нерентабельно. Ці умови вказують, що існує суттєва невизначеність, що може поставити під значний сумнів здатність підприємства продовжувати свою діяльність на безперервний основі. Дефіцит оборотного

Таблиця 2.2 – Аналіз техніко-економічних показників ПАТ «Донецькоблгаз» 2015-2019 рр.

Показники	Роки					Зміни 2019/2015	
	2015	2016	2017	2018	2019	(+/-)	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	1505808	2370133	2504803	2604295	2238051	732243	148,6
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	1702485	2345540	2453428	2650287	2204851	502366	129,5
Валовий прибуток (збиток), тис.грн	-196677	24593	51375	-45992	33200	229877	-16,8
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	-412703	-53719	-304482	-748052	-507113	-94410	122,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	433383	435109	432447	234927	223925	-209458	51,6
Фондовіддача	3,47	5,44	5,79	11,08	9,99	6,52	287,6
Фондоозброєність, тис.грн/осіб	132,8	191,9	194,3	108,6	108,2	-24,5	81,5
Фондоємність	0,28	0,18	0,17	0,09	0,10	-0,18	34,7
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис.грн	1588860	856918	1588296	2632276	10595259	9006399	666,8
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	0,94	2,76	1,57	0,98	0,21	-0,73	22,2
Середньорічна численність, осіб	3263	2267	2225	2162	2068	-1195	63,3
Продуктивність праці, тис.грн/осіб	461,47	1045,49	1125,75	1204,57	1082,22	620,75	234,5
ФОП, тис.грн	158215,9	101296,8	105421,2	116 924,4	140 288,6	-17927,3	88,6
Середня заробітна плата, грн	3832	3783,7	3948,4	4506,8	5656,7	1824,7	147,6
Рентабельність виробництва, %	-24,24	-2,29	-12,41	-28,22	-22,99	-18,79	94,8

* Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПАТ «Донецькоблгаз». Дані за 2020 рік відсутні в зв'язку, що «...Документи звітності, що подаються відповідним державним органам – відсутні, тому що відповідно Рішення НКЦБФР «Про затвердження Положення про розкриття інформації емітентами цінних паперів» інші документи до державних відповідних органів оприлюдненню не підлягають...» [48-50].

капіталу може свідчити про нездатність підприємства погасити свої короткострокові зобов'язання під час звичайної діяльності. Внаслідок операційних та фінансових умов, таких як зменшення корисної вартості активів (призупинення діяльності підрозділів які розташовані на тимчасово окупованих територіях), у підприємства значно зменшилася вартість активів, на 49% з 433383 тис. грн. у 2015 році до 223925 тис. грн., що використовуються для генерування грошових потоків. Показник рентабельності підприємства має тенденцію до погіршення.

Так, в 2015 році у підприємства на 1 грн активів приходилося 0,24 грн. збитку, у 2019 році цей показник вже був на 1 грн. активів – 0,22 грн. збитку. У 2016 році збиток дорівнював 0,02 грн на 1 грн. активів, за рахунок призупинення діяльності підрозділів.

Для наочності приведемо рис. 2.2, де буде відображена динаміка показника рентабельності та її взаємозв'язок з показниками прибутку та сумою основних та оборотних коштів.

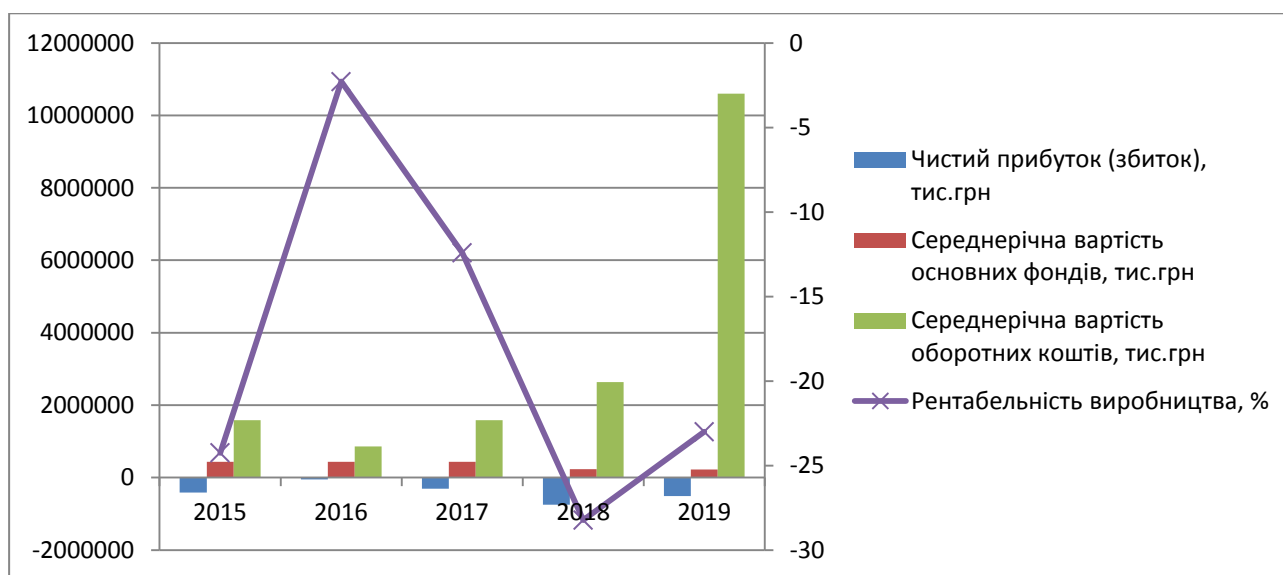


Рисунок 2.2 – Динаміка показника рентабельності ПАТ «Донецькоблгаз» 2015-2019 рр.

На підприємстві за рахунок зменшення основних фондів на 209408 тис. грн. та збільшення доходу від реалізації продукції на 732243 тис. грн. збільшилась фондівіддача на 287%. Коефіцієнт оборотності активів має негативну тенденцію.

Так, у 2015 році він був на рівні – 0,92, у 2016 відповідно – 2,76, у 2017 – 1,57, у 2018 – 0,98, у 2019 вже тільки 0,21. Все це свідчить про неефективну політику підприємства у використанні запасів підприємства. Підприємству з кожним роком треба все більш ресурсів для підтримки своєї основної діяльності (див. табл. 2.2).

Чисельність на підприємстві зменшується. Зменшення кількості працюючих на 1195 чол. за 2015-2019 рр. на підприємстві склало 37%. Зміна кількості працюючих призвела до зміни фонду оплати праці. Збільшення середньої заробітної плати та собівартості реалізованої продукції на 29% у 2019 році в порівнянні з 2015 роком призвело до від'ємного значення чистого прибутку підприємства. Таким чином аналіз основних техніко-економічних показників ПАТ «Донецькоблгаз» говорить про те, що підприємство працює у нестабільних умовах і потребує рішучих антикризових заходів.

2.2 Аналіз показників ефективності бізнес-процесу «Управління персоналом» ПАТ «Донецькоблгаз»

Аналіз системи збалансованих показників оцінки управління персоналом проводиться по під-процесам системи управління персоналом за її функціями.

Перша функція підбір персоналу можна оцінити за показниками забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, необхідною кваліфікацією, за кількістю закритих вакансій підприємства.

Вихідні дані для аналізу потреб персоналу за методикою наведеною у пункті 1.3. представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Вихідні дані для аналізу

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Середньорічна численість, осіб	3263	2267	2225	2162	2068
чисельність прийнятих працівників, чол.	113	115	92	58	60
чисельність звільнених працівників, осіб.	186	996	42	40	47
чисельність працюючих в організації тривалий час (3-5років), осіб.	2964	2153	2091	2064	1961

*сформовано автором на основі річних звітів підприємства

Розрахуємо коефіцієнти руху персоналу (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз руху персоналу ПАТ «Донецькоблгаз» 2015-2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	Зміни 2019/2015	Зміни 2019/2018
Середньорічна численість, осіб	3263	2267	2225	2162	2068	-1195	-94
чисельність прийнятих працівників, осіб	113	115	92	58	60	-53	2
чисельність звільнених працівників, осіб	186	996	42	40	47	-139	7
чисельність працюючих в організації тривалий час (3-5 років), осіб	2964	2153	2091	2064	1961	-1003	-103
показник обороту персоналу	9,163	14,530	6,022	4,533	5,174	-3,989	0,641
коефіцієнт стабільності кадрів	0,908	0,950	0,940	0,955	0,948	0,040	-0,006
коефіцієнт плинності кадрів	0,057	0,439	0,019	0,019	0,023	-0,034	0,004

Так, на досліджуваному підприємстві за період 2015-2019 рр. зберігається негативна тенденція зменшення середньорічної чисельності персоналу, що обумовлено реорганізацію підприємства у 2015 році шляхом приєднання одних структурних підрозділів до інших. Причини прийняття такого рішення: виробнича необхідність, яка обумовлена суттєвими змінами в господарській діяльності ПАТ «Донецькоблгаз», пов'язаними з проведенням антитерористичної операції на Сході України, та з метою виконання підприємством основних функцій та завдань, також підприємство тимчасово призупинило діяльність відокремлених структурних підрозділів, які опинилися на непідконтрольній Україні території (в зоні проведення антитерористичної операції). У 2019 році в порівнянні з 2018 роком чисельність зменшилася на 94 осіб, або на 4.4%. Мінімальне зменшення чисельності спостерігається в 2017 році (42 осіб). Максимальне зменшення чисельності зафіксовано в 2016 році (996 осіб).

Динаміка чисельності наведена на рисунку 2.2.

Темп нарощення показує, що тенденція ряду спадна, що свідчить про уповільнення зменшення чисельності. Розрахунок базисних показників зміни динаміки середньорічної чисельності наведено у таблиці 2.5.

У 2019 в порівнянні з 2015 роком чисельність зменшилася на 1195 осіб, або на 36.6%. Середнє значення середньорічної чисельності з 2015 по 2019 склало 2397 осіб.

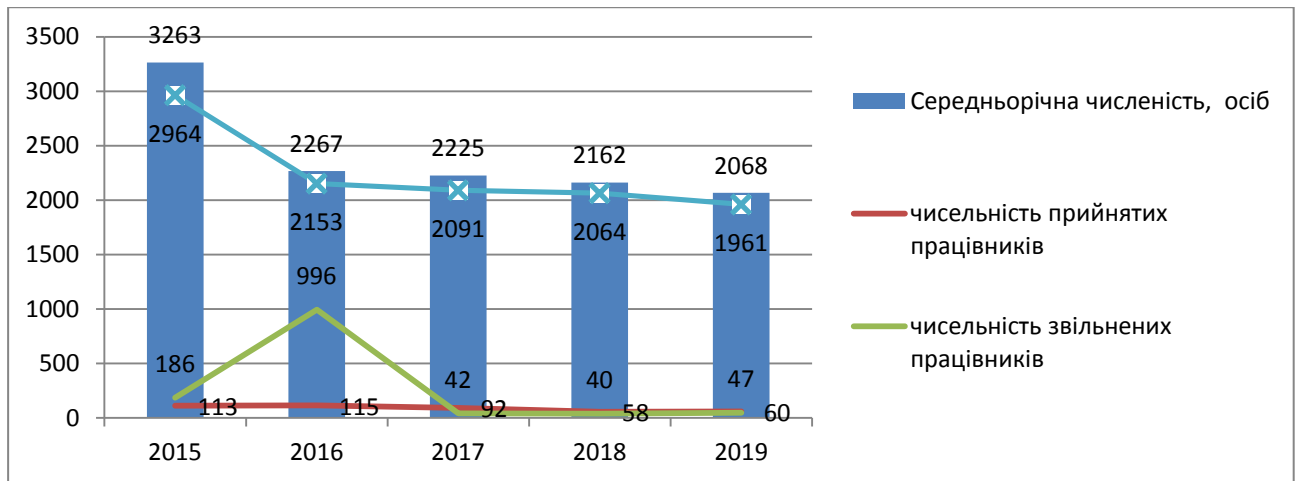


Рисунок 2.3 – Динаміка середньорічної чисельності ПАТ «Донецькоблгас» 2015-2019 рр.

Таблиця 2.5 – Розрахунок базисних показників ряду середньорічної чисельності ПАТ «Донецькоблгас» 2015-2019 рр.

Роки	Середньорічна чисельність, осіб.	Абсолютне зростання	Темп зростання, %	Темпи росту, %
2015	3263	-	-	100
2016	2267	-996	-30.52	69.48
2017	2225	-1038	-31.81	68.19
2018	2162	-1101	-33.74	66.26
2019	2068	-1195	-36.62	63.38

Середній темп зростання розраховано за формулою 2.1.

$$\overline{T_p} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} \quad (2.1)$$

$$\overline{T_p} = \sqrt[4]{\frac{2068}{3263}} = 0.8922$$

В середньому за весь період зростання аналізованого показника складало 0,8922.

Середній темп приросту:

$$\overline{T_{np}} = \overline{T_p} - 1 \quad (2.2)$$

$$\overline{T_{np}} = 0.8922 - 1 = -0.108$$

В середньому середньорічна чисельність щорічно скорочувався на 10.8%.

Середній абсолютний приріст середньорічної чисельності розраховується за формулою:

$$\overline{dy} = \frac{y_n - y_1}{n - 1} \quad (2.3)$$

$$\overline{dy} = \frac{2068 - 3263}{4} = -298,75$$

З кожним роком середньорічна чисельність в середньому зменшувалась на 299 чол.

Динаміка показників планування потреб в персоналі наведена на рисунку 2.4.

Так, показник обороту персоналу в 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшилася на 0,64 або на 14, 1%.

Максимальний приріст спостерігається в 2016 (5,37%).

Мінімальне значення зміни показника зафіксовано в 2017 (-8,51%).

Темп нарощення показує, що тенденція ряду зростаюча, що свідчить про прискорення руху персоналу.

В середньому показник обороту персоналу з кожним періодом скорочувався на 13,3%.

В 2019 р. в порівнянні з 2018 р. коефіцієнт стабільності кадрів зменшилася на 0,01 або на 1,1%.

Максимальний приріст спостерігається в 2016 (0,05%).

Мінімальний значення зміни показника зафіксовано в 2017 (-0,01%).

В 2019 в порівнянні з 2015 коефіцієнт стабільності кадрів збільшилася на 0,04, або на 4,4%.

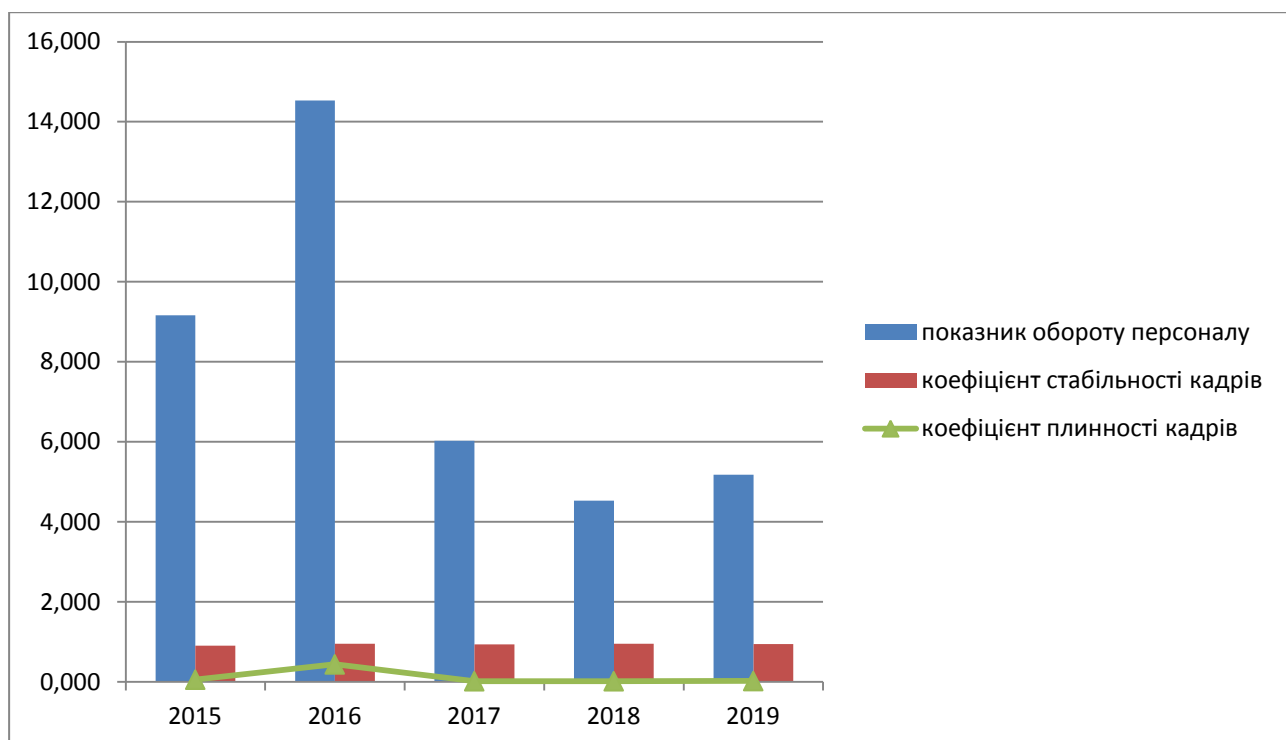


Рисунок 2.4 – Динаміка показників планування потреб в персоналі ПАТ «Донецькоблгаз» 2015-2019рр.

Середнє значення коефіцієнту стабільності кадрів з 2015 по 2019 склало 0,94.

В середньому за весь період зростання аналізованого показника склало 1,0109.

В середньому коефіцієнт стабільності кадрів з кожним періодом збільшувався на 1,1%. Всі розрахунки виконані за формулами (2.1-2.3.).

Аналогічно за формулами було проаналізовано динаміку коефіцієнту плинності кадрів.

Середнє значення коефіцієнт плинності кадрів з 2015 рік по 2019 рік склало 0,11.

В середньому коефіцієнт плинності кадрів з кожним періодом скорочувався на 17,7%.

Фонд заробітної плати за досліджуваний період мав тенденцію росту, за рахунок підвищення соціальних стандартів (мінімальної заробітної плати)

відповідно за 2015-2019 зростала й середня заробітна плата працівників (див. рис. 2.5).

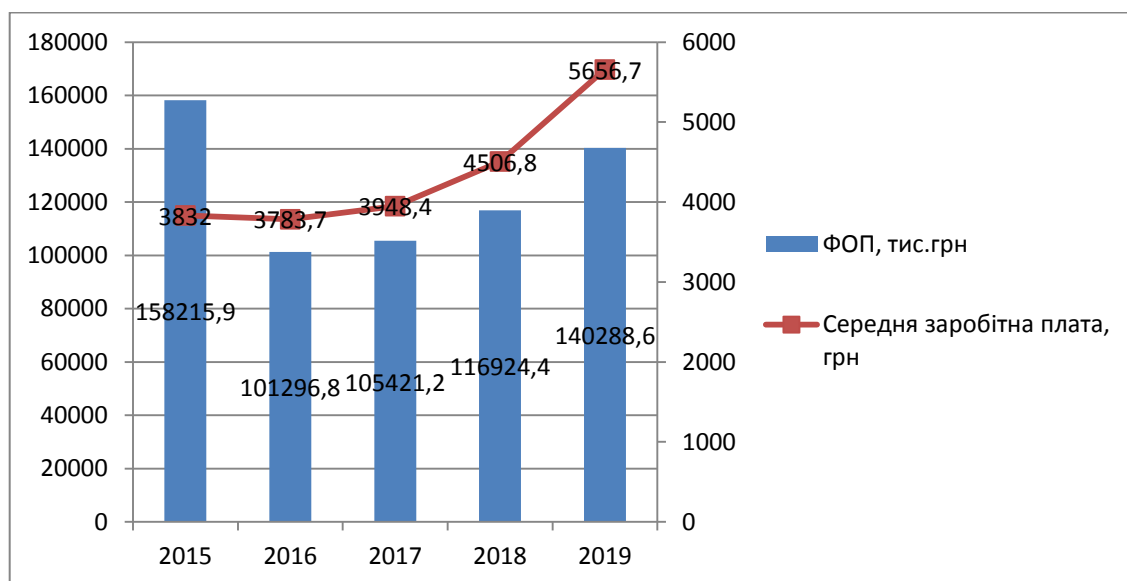


Рисунок 2.5 – Динаміка ФОП і середньої заробітної плати ПАТ «Донецькоблгаз» 2015-2019рр.

Аналіз категорій працюючих на ПАТ «Донецькоблгаз» доводить що відсотковий склад за категоріями майже ідентичний за період 2015-2018 року (див. табл. 2.5. та рис.2.6.-2.7).

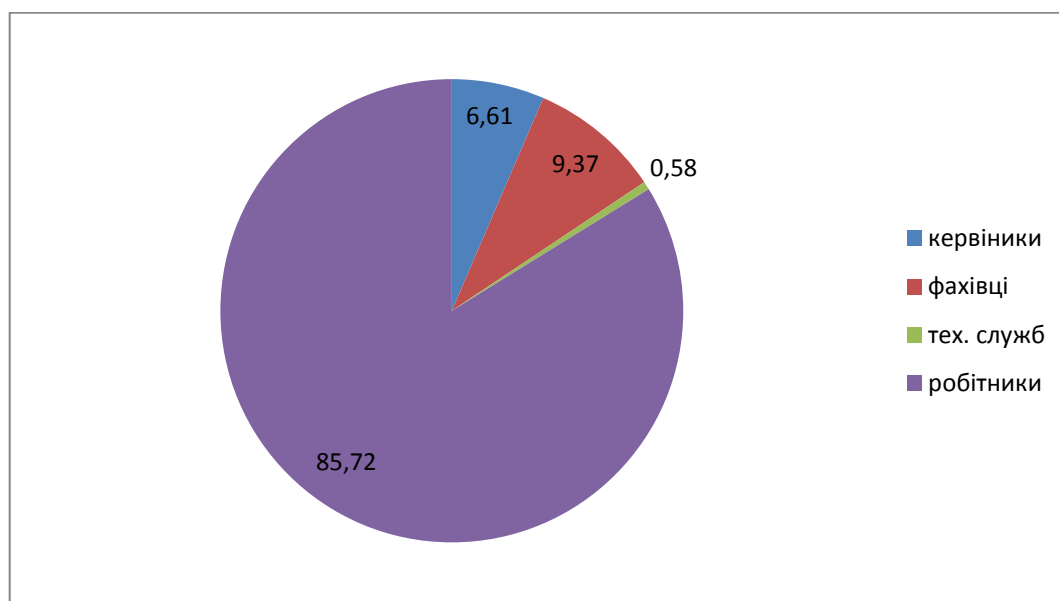
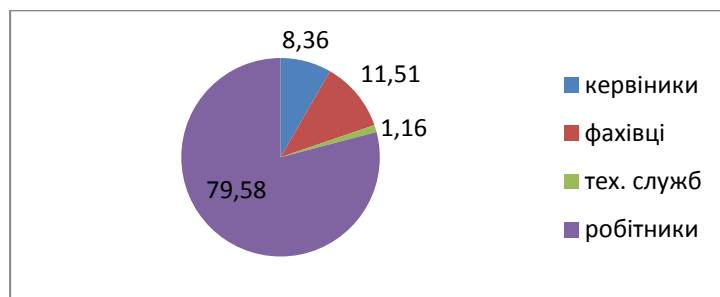


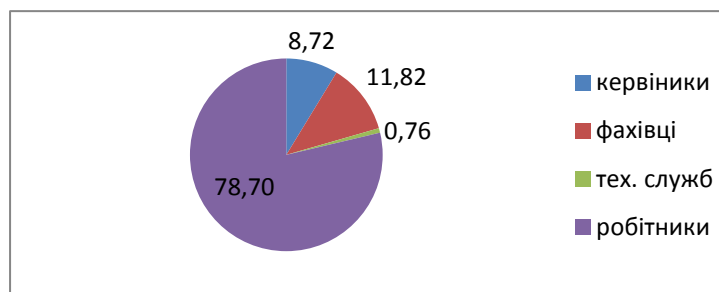
Рисунок 2.6 – Відсотковий склад працівників ПАТ «Донецькоблгаз» за категоріями 2015 р.

Таблиця 2.5 – Динаміка категорій працівників ПАТ «Донецькоблгаз» 2015-2019 рр.

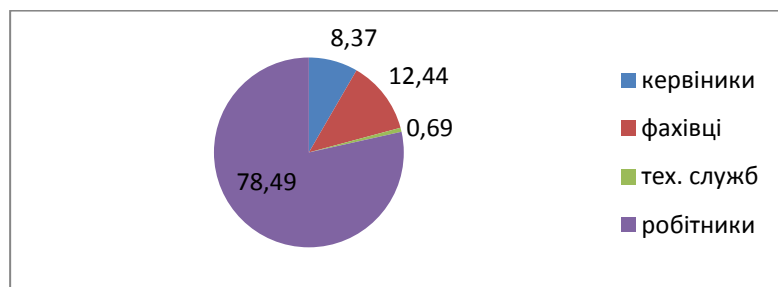
Показ-ники	2015	% у загальній чисельності	2016	% у загальній чисельності	2017	% у загальній чисельності	2018	% у загальній чисельності	2019	% у загальній чисельності
керівники	185	6,61	186	8,36	194	8,72	181	8,37	170	8,22
фахівці	262	9,37	256	11,51	263	11,82	269	12,44	226	10,93
тех. служб	19	0,58	21	1,16	17	0,76	15	0,69	15	0,73
робітники	2797	85,72	1804	79,58	1751	78,70	1697	78,49	1657	80,13



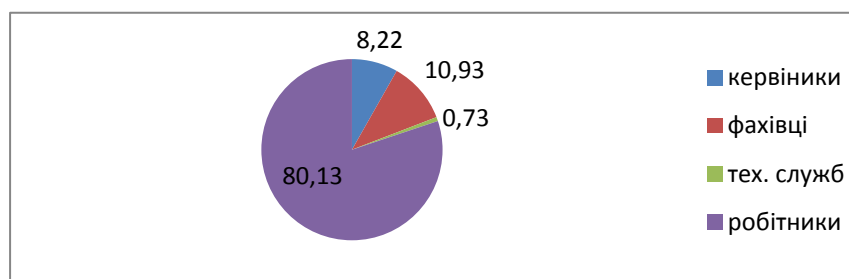
а) 2016 р.



б) 2017 р.



в) 2018



г) 2019

Рисунок 2.7 – Відсотковий склад працівників ПАТ «Донецькоблгаз» за категоріями 2016-2019 рр.

Частка працівників з вищою освітою на ПАТ «Донецькоблгаз» складала відповідно у 2015 р – 18%, у 2016 – 20%, у 2017 – 19%, у 2018 – 21%, у 2019 – 21%. Все це свідчить, що якістю управління розвитком персоналу на підприємстві не займаються на достатньому рівні. Середній відсоток за 5 років працівників з вищою освітою складає 19,8% (див. табл. 2.6.).

Таблиця 2.6 – Динаміка працівників з вищою освітою у загальній чисельності ПАТ «Донецькоблгаз» 2015-2019 рр.

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Середньорічна численність, осіб.	3263	2267	2225	2162	2068
у тому числі з вищою освітою, осіб.	587	453	423	454	434
Частка працівників з вищою освітою, %	18	20	19	21	21

Якість розвитку персоналу на підприємстві можна оцінити за допомогою аналізу динаміки обсягів перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Таблиця 2.7 – Обсяги навчання персоналу ПАТ «Донецькоблгаз»

Показник	2015	2016	2017	2018	2019	Абс. відх 2019/2015
Витрати на розвиток персоналу, тис.грн	3512,14	4016,548	4239,301	7496	7120	+3607,57
Кількість працівників, які пройшли навчання, осіб.	51	63	71	162	158	+107
Кількість працівників які підвищили кваліфікацію, осіб.	285	311	338	457	447	+162

За досліджуваний період сума коштів, які спрямовуються на розвиток професійного навчання персоналу, виросла на 202,72%. Середня кількість

працівників, які підвищили свою кваліфікацію за 2015-2019 рр., склала 101 осіб. В середньому кількість працівників, які пройшли навчання, з кожним періодом збільшувалася на 32,7%.

Отже, система управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз» за аналізом основних збалансованих показників оцінки ефективності бізнес-процесу «управління персоналом» потребує удосконалення та впровадження нових заходів щодо підвищення своєї ефективності.

2.3 Аналіз системи мотивації персоналу ТОВ «Донецькоблгаз»

Оцінка системи мотивації персоналу на підприємстві проаналізована за допомогою показника «відсоток» співробітників, задоволених програмою стимулювання і мотивації на «підприємстві». Працівникам пропонувалося оцінити ступень задоволеності системою управління персоналом за 14 факторами, які характеризують ті або інші умови праці за п'ятибальною шкалою. Інтерпретація результатів проводиться шляхом знаходження середньоарифметичного результату по вибірці опитуємих. Оброблені результати аналізуються експертним методом.

Таблиця 2.8 – Фактори системи мотивації персоналу на ПАТ «Донецькоблгаз» 2019 р.

Фактори	Експерти					Серед. знач.
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
Формування системи оплати праці	4	5	5	4	4	4,4
Реалізація системи матеріального стимулювання	4	2	4	2	3	3
Рівень організаційної культури	3	4	2	4	3	3,2
Організація праці на підприємстві	4	5	3	4	5	4,2
Рівень конфліктності на підприємстві	3	4	4	3	5	3,8
Організація процесу навчання та	5	5	4	4	5	2,8

Закінчення таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
підвищення кваліфікації						
Можливість кар'єрного росту на підприємстві	4	3	3	4	4	3,6
Рівень неформального спілкування	4	3	4	3	4	3,6
Задоволеність медичним соціальним пакетом	5	4	4	4	4	4,2
Можливість делегування повноважень	3	3	2	3	2	2,6
Інформаційна забезпеченість	4	4	3	4	4	3,8
Рівень відповідальності	5	4	5	5	5	4,8
Задоволеність профсоюзною організацією	4	5	3	3	3	3,6

Анкетування працівників було проведено за факторами, наведеними у табл. 2.8, було проаналізовано 1547 анкет. Так, за фактором «формування системи оплати праці» було запропоновано оцінити за шкалою задоволення прозорість існуючої системи оплати праці на підприємстві.

Фактор «реалізації системи матеріального стимулювання» було запропоновано оцінити за задоволеністю від існуючої системи примірювання працівників.

Рівень організаційної культури оцінювався за відповідністю формування внутрішніх відносин між групами працівників, що формують ідеологію життєдіяльності організації, систему її пріоритетів, критерії мотивації та розподілу влади, характеристику соціальних цінностей та норм поведінки [51].

Організація праці на підприємстві оцінювалася за раціональним використанням робочого часу.

Рівень конфліктності на підприємстві оцінювався за оцінкою комфортності роботи у колективі.

Організація процесу навчання та підвищення кваліфікації оцінювалась за допомогою динаміки показника чисельності працівників, які пройшли навчання та підвищили кваліфікацію, та від рівня рівної можливості проходити навчання.

Найнижчий бал отримав фактор можливість делегування повноважень - 2,6 балу. Це пов'язано з тим, що на підприємстві не запроваджена культура передачі повноважень від вищих рівнів управління до нижнього рівня організації.

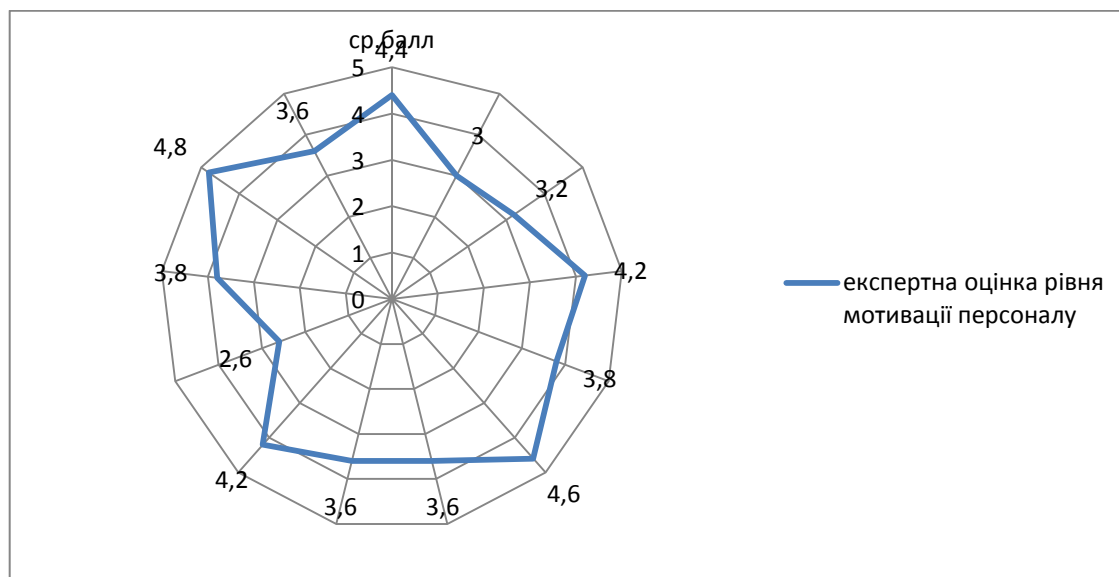


Рисунок 2.8 – Оцінка рівня мотивації персоналу ПАТ «Донецькоблгаз»

Чим менше оцінка, тим глибше провал «променя» діаграми. Саме такі провали необхідно усувати для того, щоб удосконалювати систему управління персоналом на підприємстві. В даному випадку до факторів, на які доцільно впливати та підвищувати, є:

- удосконалення системи навчання і перекваліфікації працівників;
- реалізація системи матеріального стимулювання;
- рівень організаційної культури;
- можливість кар'єрного росту;
- рівень неформального спілкування;
- діяльність профсоюзної організації на підприємстві.

Всі інші фактори оцінено на середньому рівні.

Аналіз системи мотивації персоналу на підприємстві виявило ряд проблем, вирішення яких дозволить сформувати ефективну систему управління персоналом, яка буде відповідати стратегічному орієнтиру діяльності

підприємства, що дозволить підвищити показники його фінансово-господарської діяльності.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Донецькоблгаз» свідчить, що підприємство протягом п'яти років отримує чистий збиток від своєї діяльності. Найгірший результат по цьому показнику підприємство отримало у 2018 році – 748052 тис.грн. Внаслідок призупинення діяльності підрозділів які розташовані на тимчасово окупованих територіях, у підприємства значно зменшилася вартість активів, на 49%, з 433383 тис.грн у 2015 році до 223925 тис.грн у 2019 році, що використовуються для генерування грошових потоків. Показник рентабельності підприємства має тенденцію до погіршення.

Аналіз системи збалансованих показників оцінки управління персоналом проводився по під- процесам системи управління персоналом за їх функціями, що дозволило отримати наступні висновки, так, на досліджуваному підприємстві за період 2015-2019 рр. зберігається негативна тенденція зменшення середньорічної чисельності персоналу, що обумовлено реорганізацією підприємства у 2015 році. В 2019 році в порівнянні з 2015 роком коефіцієнт стабільності кадрів збільшилася на 4,4%. Фонд заробітної плати за досліджуваний період мав тенденцію росту, за рахунок підвищення соціальних стандартів. Частка працівників з вищою освітою на ПАТ «Донецькоблгаз» склала відповідно 2015 р – 18%, у 2016 – 20%, у 2017 – 19%, у 2018 – 21%, у 2019 – 21%. За досліджуваний період сума коштів які спрямовуються на розвиток професійного навчання персоналу виросла на 202,72%. Аналіз системи мотивації персоналу виявило незадовільність наступними факторами системи управління персоналом: делегуванням повноважень, організацією процедури навчання та підвищення кваліфікації, системою матеріального стимулювання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасний стан розвитку економіки країни, постійні зміни, що відбуваються у ринковому конкурентному середовищі, вимагають від керівництва організації розробки та впровадження нових управлінських рішень в області всіх ресурсів компанії, зокрема в області управління персоналом.

Розвиток та досягнення науково-технічного прогресу нівелюють всі бар'єри, які поставали на шляху до глобалізації бізнесу, використання досягнень науково-технічного прогресу у бізнес-процесах організації все одне залишаються прерогативою людини, включеної у діяльність організації, тому удосконалення бізнес-процесів, пов'язаних з управлінням персоналу, впровадження нових форм систем мотивації та стимулювання персоналу постає на першочерговий план, як ключ до розвитку та придбання конкурентних переваг на ринку для організації. В подібних умовах все зростаюче значення набувають гнучкі системи управління персоналом.

Як вже було наголошено у пункті 1.3 сучасна система управління персоналом повинна відповідати стратегії розвитку всього підприємства. Для реалізації цих цілей система управління персоналом на підприємстві реалізує наступні завдання [52]:

- допомога керівництву у досягненні цілей компанії;
- ефективне використання потенціалу працівників;
- забезпечення компанії якісними трудовими ресурсами;
- задоволення запиту працівників у забезпеченні його саморозвитку та самовдосконаленню;
- допомога у зберіганні позитивного морального клімату в компанії;
- забезпечення синергічного ефекту для компанії від можливості досягнення раціонального співвідношення між цілями підприємства, цілями керівництва, та цілями працівників.

Визначені у другому підрозділі кваліфікаційної роботи фактори, які негативно впливали на систему управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз», дозволяють сформулювати наступний алгоритм підвищення ефективності системи управління персоналом, через удосконалення процесів до заохочення працівників у навчанні та подальшому підвищенні кваліфікації.

Сам бізнес-процес управління персоналом включає в себе важливі під-процеси, які характеризують задоволення потреб працівників у навчанні та підвищенні кваліфікації.

Таким чином, гнучка і сучасна система управління персоналом на ПАТ «Донецькобленерго», що відповідає завданням системи управління персоналом в аспекті досягнення синергічного ефекту, корелюються з цілями керівництва компанії, які мають потреби в високоякісному персоналі, а за рахунок використання високоякісного трудового ресурсу, тобто впливу використання ресурсу на ефективність діяльності компанії, досягає своєї стратегічної мети.

Для підприємства в цілому ціль під-процесу у бізнес-процесі «Управління персоналом» є у визначенні потреб, з точки зору підвищення ефективності діяльності підприємства, у компетенціях персоналу.

Етапи впровадження під-процесу «Визначення потреб у навчанні» у діяльність ПАТ «Донецькоблгаз» наведено на рис. 3.1.

Запровадження у бізнес-процес модифікованого під-процесу «Визначення потреб у навчанні» дозволить підприємству на основі розроблених і затверджених вимог до компетентності персоналу, які формуються відповідно до очікуваних результатів від навчання, прогнозувати майбутні витрати на навчання та підвищувати кваліфікацію персоналу. В цій під-процес повинні входити такі функції, як: перевірка компетентності персоналу, визначення вимог організації, визначення невідповідності компетентності персоналу, розробка технічних вказівок до навчання, які включають до себе (напрямок, сфери, цілі та очікувані результати від навчання) (див. рис. 3.1).

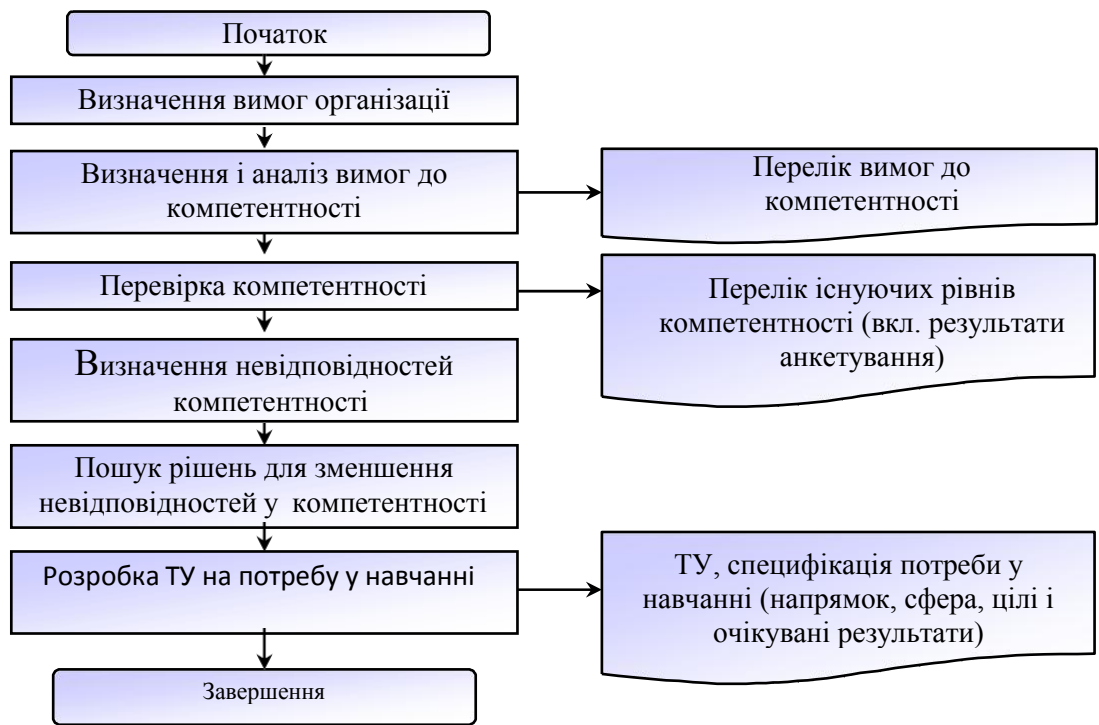


Рисунок 3.1 – Етапи під-процесу «Визначення потреб у навчанні»

На рис. 3.2 наведено етапи під-процесу «Розробка навчання та його планування»



Рисунок 3.2 – Етапи під-процесу «Розробка навчання та його планування»

Розробка програм навчання також важливий під-процес у системі управління персоналом. Одними із функцій в цьому під-процесі є можливість визначення обмежень у навчанні. До таких обмежень можуть відноситися готовність персоналу (можливість у навчанні, законодавчі вимоги, обмеженість бюджету та інше).

Сучасна система управління персоналом включає в себе можливість оцінки якості персоналу з точки зору керівництва і його вимог до кваліфікації персоналу, оцінку якості самої системи управління персоналом з точки зору працівників підприємства. Тому у системі управління повинно бути запроваджено під-процес зворотного зв'язка, на основі якого оцінюється досягнення цілей працівників від праці на цьому підприємстві. Етапи під-процесу «Якість навчання» наведено на рис. 3.3.

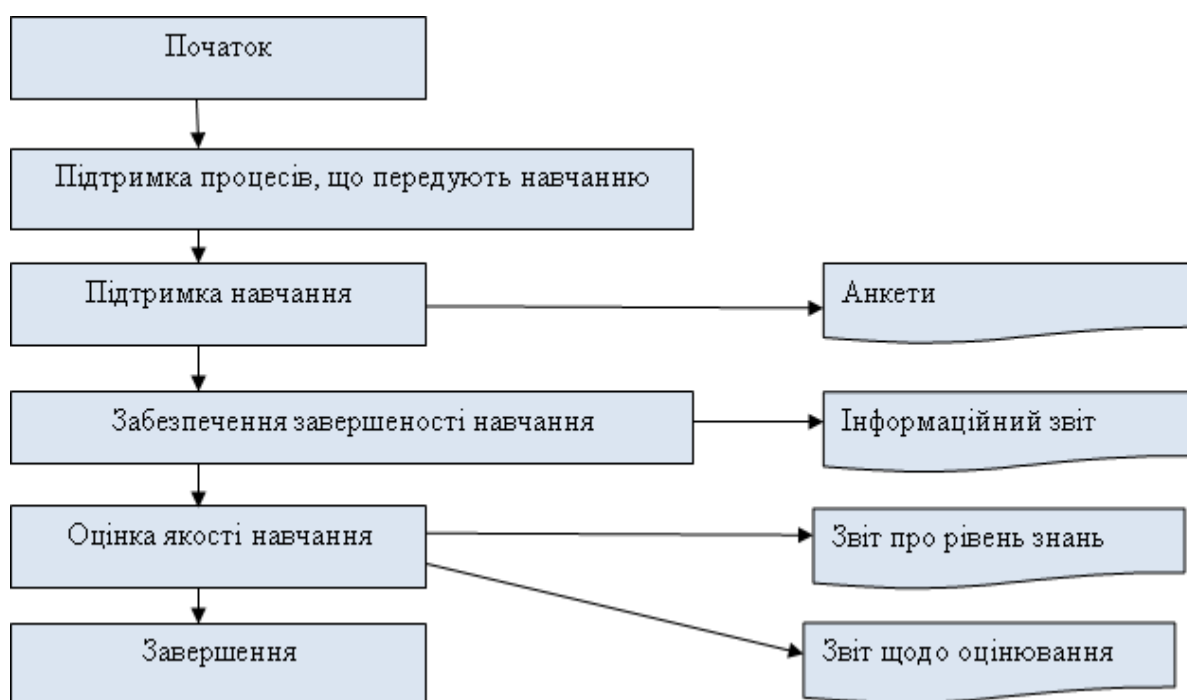


Рисунок 3.3 – Етапи під-процесу «Якість навчання»

Запровадження наведених під-процесів у бізнес-процес «управління персоналом» дозволить керівництву підприємства та самої служби управління персоналу ПАТ «Донецькоблгаз» перейти на новий рівень роботи з персоналом.

Підвищити якість управлінських рішень щодо управління персоналом, забезпечити ефективне використання потенціалу робітників підприємства.

Одним із важких питань на будь якому підприємстві у сучасних економічних умовах є розробка системи нематеріального стимулювання працівників. Ролі нематеріального стимулювання працівників приділяються мало уваги, так як помилково вважається, що грошова винагорода є головним стимулом до якісної праці. Анітрохи не принижуючи роль матеріальної стимуляції, потрібно враховувати, що для багатьох категорій працівників нематеріальні стимули мають важливе значення при виборі місця роботи або при прийнятті рішення про звільнення. Проведений аналіз положень щодо правил перемірювання на ПАТ «Донецькоблгаз» та проведений аналіз у другому розділі кваліфікаційної роботи бізнес-процесу «Управління персоналом» дозволив виділити фактор нематеріального стимулювання, як перспективний фактор у удосконаленні системи персоналом підприємства.

На нашу думку, для підвищення ефективності системи управління персоналом на ПАТ «Донецькоблгаз» треба запровадити у діяльність служби управління персоналом наступні рекомендації щодо удосконалення системи нематеріального стимулювання працівників.

Заходи нематеріального стимулювання працівників будуть відрізнятися в залежності від категорій працюючих.

Для керівників підприємства:

- впровадження гнучкого графіку роботи;
- можливість виконання більш складних і цікавих проектів;
- проекті повинні бути довгостроковими, так як керівники, зазвичай це висококваліфіковані працівники, які більш прихильні до своєї професії ніж до своєї посади.

Для тимчасових працівників:

- можливість включення до постійного штату працівників;
- можливість хоч і не тривалий час бути членом нової корпоративної культури;

Для постійних працівників:

- розробка програми визначення заслуг працівника: кращий працівник місяця,
- розробка індивідуального плану кар'єри працівника;
- залучення працівників до прийняття управлінських рішень.

Запровадження на підприємстві ефективної системи нематеріальної мотивації дозволяє сформувати ефективну кадрову політику підприємства яка націлена на розвиток трудового потенціалу підприємства. Реалізація запропонованих рекомендацій щодо вдосконалення діючої системи управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз» підвищить задоволеність працівників організацією, запобіжить плинності працівників та більш ефективно вирішить проблеми рентабельної діяльності підприємства на сучасному висококонкурентному газовому ринку України.

Висновки до розділу 3

Проведений експертний аналіз дозволів виокремити наступні напрямки щодо підвищення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Донецькоблгаз», як: удосконалення системи навчання і перекваліфікації працівників; реалізація системи матеріального та нематеріального стимулювання. При розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом, було запроваджено реорганізація етапів під-процесу «навчання персоналу», що дозволить керівництву підприємства та самої служби управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз» перейти на новий рівень роботи з персоналом, підвищити якість управлінських рішень щодо управління персоналом, забезпечити ефективне використання потенціалу робітників підприємства.

Також були запропоновані рекомендації для різних категорій працівників ПАТ «Донецькоблгаз» щодо підвищення нематеріального стимулювання персоналу, які дозволяють, сформувати ефективну кадрову політику підприємства яка націлена на розвиток трудового потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах, коли виникають виклики від зовнішніх факторів, організаційне середовище стає особливо динамічним, дуже важливо поліпшити елементи внутрішнього середовища, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ключовим фактором внутрішнього середовища підприємства, який впливає на ефективність діяльності всього підприємства, є фактор управління персоналом.

Вивчення наукових робіт провідних вчених дозволило проаналізувати визначення поняття «управління персоналом» та зробити висновок, що персонал в системі управління є стратегічним ресурсом організації (підприємства), який відноситься до елементів внутрішньої середовища організації. Визначено, що система управління персоналом – це процес планування, відбору, оцінки, навчання та мотивації працівників, метою якого є ефективне використання та досягнення цілей організації (підприємства) та персоналу. На основі аналізу методів управління людськими ресурсами, було визначено, що лише комплексне використання цих методів призводить до формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві.

Визначено, що основною метою побудови бізнес-процесу «управління персоналом» є забезпечення компанії персоналом, який дозволить підприємству (організації) досягти своїх цілей з максимальною ефективністю. З'ясовано, що для аналізу ефективності системи управління персоналом на сучасному етапі розвитку використовується система збалансованих показників. Проаналізовані методики визначення показників ефективності бізнес-процесу «управління персоналом». Узагальнено, що впровадження процесного підходу при аналізі ефективності бізнес-процесу «управління персоналом» дозволяє сформувати таку систему збалансованих показників ефективності кожного під-процесу бізнес-процесу «управління персоналом», яка б відповідала вимогам конкретного підприємства та дозволяла би поліпшувати наступні показники співробітників:

рівень кваліфікації; ділові якості; працездатність; якість виконуваної роботи; стиль і методи роботи; участь в інноваційній діяльності та ін.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Донецькоблгаз» свідчить, що підприємство протягом п'яти років отримує чистий збиток від своєї діяльності. Внаслідок операційних та фінансових умов, таких як зменшення корисної вартості активів у підприємства значно зменшилася вартість активів, на 49%. З 433383 тис.грн у 2015 році до 223925 тис.грн. у 2019 році. Показник рентабельності підприємства має тенденцію до погіршення.

Аналіз системи збалансованих показників оцінки управління персоналом проводився по під-процесам системи управління персоналом. На досліджуваному підприємстві за період 2015-2019 рр. зберігається негативна тенденція зменшення середньорічної кількості персоналу, що обумовлено реорганізацію підприємства. В 2019 в порівнянні з 2015 коефіцієнт стабільності кадрів збільшилася на 4,4%. Фонд заробітної плати за досліджуваний період мав тенденцію росту, за рахунок підвищення соціальних стандартів. Частка працівників з вищою освітою на ПАТ «Донецькоблгаз» зіставляла відповідно 2015 р – 18%, у 2016 – 20%, у 2017 – 19%, у 2018 – 21%, у 2019 – 21%. Все це свідчить, що якістю управління розвитком персоналу на підприємстві не займаються на достатньому рівні.

Оцінки системи мотивації персоналу на підприємстві проаналізовані за допомогою показника відсоток співробітників, задоволених програмою стимулювання і мотивація на підприємстві. Проведений експертний аналіз дозволив виокремити наступні напрямки щодо підвищення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Донецькоблгаз»: удосконалення системи навчання і перекваліфікації працівників; реалізація системи матеріального та нематеріального стимулювання; рівень організаційної культури; можливість кар'єрного росту; рівень неформального спілкування.

При розробці рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом, було запроваджено реорганізація етапів під-процесу «навчання персоналу», що дозволить керівництву підприємства та самої служби управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз» перейти на новий рівень роботи з персоналом

підвищити якість управлінських рішень щодо управління персоналом, забезпечити ефективне використання потенціалу робітників підприємства.

Також у роботі були запропоновані заходи щодо підвищення нематеріального стимулювання персоналу, які дозволяють, в залежності від категорій персоналу, сформувані ефективну кадрову політику підприємства яка націлена на розвиток трудового потенціалу підприємства. Реалізація запропонованої програми заходів щодо вдосконалення діючої системи управління персоналом ПАТ «Донецькоблгаз» підвищить задоволеність працівників організацією, запобіжить плинності працівників та більш ефективно вирішить проблеми прибутковості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сайт StudFiles. URL: <https://studfile.net/preview/6272893/page:6/>
2. Базарова Т. Ю. Управление персоналом. Москва. ЮНИТИ, 2010. 560 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом. навч. посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
4. Деслер Г. Управление персоналом. пер. с англ. Москва. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 799 с.
5. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес-інформ*. 2013. № 7. С. 341- 347.
6. Еварович С. А. Основы управления персоналом. URL: <http://edu2.tsu.ru/res/1659>
7. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. Москва. ИНФРА-М, 2014. 447 с.
8. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ. Кондор. 2009. 428 с.
9. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2008. № 4. С. 111-116.
10. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. Москва. ИНФРА-М, 1999. 312 с.
11. Меньшикова М. А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации. *Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета*. 2018. № 3(7). С.59-66.
12. Марр Р., Флиастер А. Экономический словарь. Москва. Человек и труд, 2008. 1246 с.
13. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2010. № 15. С. 163-166. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf

14. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Менеджер* 2010. №1. С. 163-169. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
15. Ситник Н. І. Управління персоналом Київ. Інкос, 2009. 472 с.
16. Червінська Л. П. Економіка праці. Навч. посібник. Київ. Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
17. Кульчицкая Е. В. Развитие внутренней среды организации на основе кадрового аудита: дис...канд. экон. наук. Санкт-Петербургский государственный университет: 08.00.05. Санкт- Петербург, 2017. 332с.
18. Flamholtz E. G. Human Resource Accounting. N. Y. Jossey-Bass Publ, 1985. 212 с.
19. Шишкин В. В., Маленков Ю. А., Кудрявцева Г. В., Шишкин В. И. Государственное стратегическое управление инновационно-антирецессионным развитием предпринимательства в условиях глобализации и регионализации. – *Креативная экономика*. 2014. № 9 (93). С. 96-106.
20. Финансы. Учебное пособие. под. ред. Ковалева В. В. 2-е изд., перераб. Москва. Велби Проспект, 2007. 255 с.
21. Виханский О. С. К вопросу о смене парадигмы управления бизнесом. *Вестник Московского университета. Серия. Менеджмент*. 2009. №1. С. 15-25.
22. Статья Wikipedia. Метод. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4>
23. Данюк В. М. Менеджмент персоналу. Навч. посіб. Київ. КНЕУ, 2006. 398 с.
24. Обзор систем и методов управления персонала. URL: <https://uprav.ru/blog/klyuchevye-metody-upravleniya-personalom/>
25. Осовська Г. Основи менеджменту. Навч. посібник. Київ. Кондор, 2003. 281 с.
26. Гончаренко М. Л. Особливості ідентифікації та використання методів управління персоналом організації. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 186-189. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_42

27. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 10(2). С.121-125.

28. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. С. 53–60.

29. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2013. № 1 (6). Т. 1. С. 143–147.

30. Пучкова С. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2008 № 1. С. 140-147.

31. Лукьянова Т. В., Ярцева С. И., Коновалова В. Г. и др. Управление персоналом: теория и практика. Учебно-практическое пособие. под. ред. А. Я. Кибанова. Москва, ЮНИТИ. 399 с.

32. Сайт Управление талантами URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Управление_талантами_\(talent_management\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Управление_талантами_(talent_management))

33. Злыгостев В. Ю. Управление по-японски. Особенности системы управления персоналом и мотивации труда в японском кадровом менеджменте на современных японских предприятиях. Казань, 2016. 187с.

34. Процессный подход в управление человеческими ресурсами. URL: <https://www.klubok.net/article2081.html>

35. Назаров Н. К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства. *ВІСНИК Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012 № 1 (26) С.157-161. URL: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/2012-1-26/article/12NNKREP.pdf

36. Горшенина Е. В. Процессный подход в управлении человеческими ресурсами на предприятии. *Экономические исследования*. 2017. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-na-predpriyatii>

37. Анализ и оценка эффективности управления персоналом. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63444-red-qqq-15-m4-analiz-i-otsenka-effektivnosti-upravleniya-personalom>

38. Muralidharan R. A Framework for designing strategy content controls *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2004. Vol. 53, №. 7. P. 590-601. doi:[10.1108/17410400410561213](https://doi.org/10.1108/17410400410561213)

39. Сбалансированная система показателей. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B9

40. Кульков С. В. Модернизация системы управления персоналом: авт. Дис. на соискание научной степень канд.экон.наук: 08.00.04. ЧОУ ВПО «Северо-Кавказский институт бизнеса, инженерных и информационных технологий. Ростов-на-Дону, 2011. 32с.

41. Каргополова М. В. Показатели анализа системы управления персоналом в организации. *Human Progress*. 2016. №7(2). URL: <http://progress-human.com/>

42. Петров Е. В., Югов А. А., Гурина О. В. Видимый результат, или Система сбалансированных показателей для службы персонала. *Экономика и общество*. 2018. № 6. С.79-91.

43. Найда И. В. Опыт разработки и внедрения сбалансированной системы показателей (BSC) и KPI's. *Менеджер по персоналу*. 2011. №7. С. 38-42.

44. Олейник И. С. Оценка эффективности обучения на производственном предприятии. *Менеджер по персоналу*. 2010. №4. С. 16-20.

45. Карась Р. О. Анализ методов оценки эффективности hr-менеджмента. http://masters.donntu.org/2012/fknt/kovalenko_s/library/article1.pdf

46. Любомудрова Н. П. Яворська Н. Р. Оцінювання ефективності мотивації праці управлінського персоналу з урахуванням економічних, соціальних і засадничих мотиваторів. Київ, 2011. 48 с.

47. Сайт. Линейно функциональная организационная структура преимущества и недостатки. URL: <https://seletskie.ru/nalogi-i-otchetnost/linearly-functional-organizational-structure-advantages-and-disadvantages-linear-and-functional-control-structures/>

48. Сайт компанії ПАТ «Донецькоблгаз». URL: <http://oblgaz.donetsk.ua>

49. Сайт компанії ПАТ «Донецькоблгаз». Документи звітності, що подаються відповідним державним органам. URL: <http://oblgaz.donetsk.ua/dokumenty-shcho-podaiutsia-derzhavnym-orhanam>

50. Сайт компанії ПАТ «Донецькоблгаз». Звіти емітента цінних паперів. URL: <http://oblgaz.donetsk.ua/zvity-emitenta-tsinnykh-paperiv>

51. Монастирський Г. Л. Теорія організацій. Навч. Посібник. https://pidru4niki.com/18340719/menedzhment/organizatsiyna_kultura

52. Граждан А. Б. Реорганизация отделов кадров в отделы человеческих ресурсов. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Спец. вип.: Соціально-трудова відносина: теорія та практика : у 3 т.* 2010. №. 1. С. 201-209.

ДОДАТОК АДекану факультету економіки та менеджментуОлейникову О.А.Студента групи МЕНз-17Кронік Н.Л.

(П.І.Б.)

Спеціальності 073 Менеджмент**З А Я В А**

Прошу затвердити тему випускної кваліфікаційної роботи

« Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві » і призначити науковим керівником доц. каф. УФЕБ Мирошніченко Г.Б.

Дата _____ Підпис _____

Згода наукового керівника

випускної кваліфікаційної роботи _____
(підпис, дата) (П.І.Б.)Висновок кафедри Затвердити наукового керівника і назву теми випускної кваліфікаційної роботи. Наказ №175 від 19.04.2021 р._____

_____Завідувач кафедри _____
(підпис, дата)проф. Попова О.Ю.
(П.І.Б.)

Додаток Б

ПЕРЕЛІК ПУБЛІКАЦІЙ БАКАЛАВРА

Кронік Наталії Леонідівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

№ п/п	Назва	Видавництво, журнал (назва, номер, рік) чи номер авторського свідоцтва	Кількість друко- ваних аркушів	Прізвища співавторів
1	2	3	4	5
1	Аналіз методів управління персоналом	Всеукраїнська наукова конференція (із зарубіжною участю) «Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації»», ДВНЗ «ДонНТУ» Покровськ. 2021. С. 100-102.	0,1	Мирошніченко Г.Б.

Автор

(підпис)

Кронік Н.Л.

(прізвище, ініціали)

Керівник

(підпис)

Мирошніченко Г.Б.

(прізвище, ініціали)

Додаток В

Перелік зауважень щодо оформлення роботи

Означення документа	Документ	Умовна відмітка	Зміст зауваження

Дата _____ Підпис _____