

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА

Менеджмент персоналу

ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

Форма навчання: заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Сучасна система менеджменту персоналу організації»

Здобувача: Стельмах Карини Романівни _____

Науковий керівник: к.е.н. Рябоконт Іван Олександрович _____

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,

професор Г.С. Лопушняк _____

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет управління персоналом соціології та психології
Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент персоналу

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 – Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.І.Кравчук

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2023 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти **Стельмах Карини Романівни**

заочної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему

«Сучасна система менеджменту персоналу організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 2023 р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах: ТОВ «PANDORA»
План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ
Розділ 2	АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «PANDORA»

Розділ 3	УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «PANDORA»
Об'єкт дослідження:	Система менеджменту персоналу в сучасній організації
Предмет дослідження:	Сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів функціонування системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Метою цього дослідження є діагностика сучасного стану системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA» та розроблення рекомендацій щодо удосконалення цієї системи

Конкретні завдання, які потрібно виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Визначити сутність, значення та елементи системи менеджменту персоналу

Визначити методи побудови та принципи системи менеджменту персоналу

Визначити методичні засади за якими буде проводитись оцінка ефективності системи менеджменту персоналу

У розділі 2

Провести діагностику складових системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»

Оцінити ефективність системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»

У розділі 3

Розробити рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»

Оцінити ефективність запропонованих заходів

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____»_____20__р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«____»_____20__р.

Реферат

СУЧАСНА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Робота складається з 3 розділів, розділ 1 має в собі три підпункти, а розділ 2 та 3 мають по два підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні основи, методи побудови, принципи та методичні засади оцінювання системи менеджменту персоналу, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційний. Обсяг дипломної роботи – 83 аркуші, включаючи список джерел. У кваліфікаційній бакалаврській роботі є 16 таблиць, 3 діаграм, 3 рисунків. Під час написання використано 36 джерел. Робота містить 1 додаток.

Об'єкт дослідження: Система менеджменту персоналу в сучасній організації.

Предмет дослідження: Сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів функціонування системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA».

Метою дослідження є діагностика сучасного стану системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA» та розроблення рекомендацій щодо удосконалення цієї системи.

Завдання бакалаврської роботи:

- визначити сутність та дослідити основні компоненти системи менеджменту персоналу;
- навести методичні засади оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу;
- провести діагностику складових системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»
- здійснити оцінку ефективності роботи системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»

- розробити рекомендації щодо необхідні для удосконалення системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»
- визначити ефективність наданих пропозицій щодо удосконалення системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA».

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: метод аналізу - для більш детального дослідження методичних засад оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу; використані методи збору і синтезу - які сприяли в процесі вивчення та систематизації інформації щодо роботи складових системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»; індукції та дедукції - які забезпечили правильний підхід щодо вивчення отриманих знань, стосовно формулювання оцінки ефективності роботи системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»; були використані методи моделювання і аналогії задля формування рекомендацій та оцінки ефективності щодо удосконалення системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA».

Практичне значення дослідження: полягає у можливості практичного використання розроблених рекомендацій щодо розвитку системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA».

Наукова новизна отриманих результатів дослідження: рекомендації та результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «PANDORA», а також в інших організаціях для удосконалення системи менеджменту персоналу.

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

Ключові слова: система менеджменту персоналу, ефективність роботи персоналу, розвиток та навчання персоналу, мотивація та залучення персоналу.

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки вищої освіти факультету управління персоналом,
соціології та психології

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Стельмах К. Р.

на тему: «Сучасна система менеджменту персоналу організації»

1. Актуальність теми. Система менеджменту персоналу є важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації. У сучасних умовах бізнесу, коли конкуренція між компаніями зростає, ефективне управління персоналом стає ключовим чинником, який дозволяє досягати поставлених цілей та забезпечувати стійкий розвиток підприємства. Сучасна система менеджменту персоналу орієнтується на досягнення максимальної продуктивності та ефективності роботи співробітників, підвищення їхньої мотивації та задоволеності роботою, а також забезпечення розвитку та підтримки професійних компетенцій працівників.

Сьогоднішні організації постійно змінюються та адаптуються до нових реалій ринку. У цьому процесі ключову роль відіграє персонал компанії, який є найважливішим ресурсом організації. Тому для досягнення успіху, необхідна ефективна система менеджменту персоналу, яка забезпечуватиме ефективне управління персоналом, а також враховуватиме його потреби та розвиток.

Сучасна система менеджменту персоналу включає в себе багато аспектів, таких як розробка стратегії управління персоналом, планування та організація роботи персоналу, навчання та розвиток, мотивація та стимулювання працівників, а також оцінка їхньої роботи та ефективності.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота має позитивні риси, зокрема в роботі розглянуто теоретичні аспекти системи менеджменту персоналу організації, методичні засади оцінювання ефективності системи менеджменту персоналом. Проведено діагностику складових системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA».

3. Наявність самостійних розробок автора. Автором проаналізовано принципи побудови системи управління персоналом, узагальнено методи побудови системи управління персоналом, проведено оцінювання ефективності системи менеджменту персоналом в ТОВ «PANDORA».

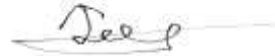
4. Цінність теоретичних висновків і практичних рекомендацій. У роботі проаналізовано основні проблеми побудови систем менеджменту персоналу організації та окреслено рекомендації щодо їх усунення.

5. Наявність недоліків. У роботі не проаналізовано сучасні наукові погляди щодо побудови сучасної системи менеджменту персоналу, відсутня наукова полеміка. Недостатньо обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту персоналом. Оцінка ефективності пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту персоналом має поверхневий характер. Список

літературних джерел містить недостатню кількість джерел сучасної періодичної літератури.

6. Практична значущість висновків і рекомендацій полягає у можливості впровадження системи навчання та розвитку персоналу, встановлення чітких процедур та стандартів управління персоналом. Робота заслуговує позитивної оцінки і рекомендується до захисту.

Доцент кафедри соціоекономіки
та управління персоналом
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана,
к.е.н.



І.О. Рябоконт

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти

Стельмах К.Р.

на тему «Сучасна система менеджменту персоналу організації»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

Один з головних факторів успіху будь-якого підприємства - це система менеджменту персоналу. Сьогоднішні організації постійно змінюються та адаптуються до нових реалій ринку. У цьому процесі ключову роль відіграє персонал компанії, який є найважливішим ресурсом організації. Тема сучасної системи менеджменту персоналу є надзвичайно актуальною в сучасному бізнесі.

Якість проведеного дослідження:

Дослідження систему менеджменту персоналу ТОВ «PANDORA», було проведено з використанням адекватних методів і підходів. Здобувач приділив багато уваги збору та аналізу відповідної інформації з даних організації.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Перевагами цієї кваліфікаційної роботи є розроблення пропозицій до окремих напрямків системи менеджменту персоналу, які б забезпечили підвищення продуктивності та ефективності роботи, а також покращили процеси навчання та розвитку, мотивації, та оцінювання персоналу.

Зауваження:

У дослідженні можна було більш детально розглянути оцінку ефективності пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту персоналом для більш об'єктивного застосування.

Практична значущість висновків і рекомендацій:

Запровадження рекомендацій наданих в 3 розділі, дозволить покращити систему менеджменту персоналу ТОВ «PANDORA», зокрема проведення регулярного SWOT-аналізу, введення професійного розвитку персоналу.

Місце роботи та посада

Науковий ступінь, учене звання (за наявності) _____

Підпис засвідчую: _____

Місце печатки організації, де працює рецензент

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.	
1.1 Сутність, значення та елементи системи менеджменту персоналу.	7
1.2. Методи побудови та принципи системи менеджменту персоналу	13
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності системи менеджменту персоналом.....	18
Розділ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «PANDORA».	
2.1. Діагностика складових системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»	25
2.2 Оцінювання ефективності системи менеджменту персоналом в ТОВ «PANDORA».....	42
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «PANDORA».	
3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту персоналом в ТОВ «PANDORA».....	60
3.2. . Оцінка ефективності пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту персоналом в ТОВ «PANDORA»	70
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Система менеджменту персоналу є важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації. У сучасних умовах бізнесу, коли конкуренція між компаніями зростає, ефективне управління персоналом стає ключовим чинником, який дозволяє досягати поставлених цілей та забезпечувати стійкий розвиток підприємства. Сучасна система менеджменту персоналу орієнтується на досягнення максимальної продуктивності та ефективності роботи співробітників, підвищення їхньої мотивації та задоволеності роботою, а також забезпечення розвитку та підтримки професійних компетенцій працівників.

Сьогоднішні організації постійно змінюються та адаптуються до нових реалій ринку. У цьому процесі ключову роль відіграє персонал компанії, який є найважливішим ресурсом організації. Тому для досягнення успіху, необхідна ефективна система менеджменту персоналу, яка забезпечуватиме ефективне управління персоналом, а також враховуватиме його потреби та розвиток.

Сучасна система менеджменту персоналу включає в себе багато складових, таких як розробка стратегії управління персоналом, планування та організація роботи персоналу, навчання та розвиток, стимулювання та мотивація працівників, а також оцінка їхньої роботи та ефективності.

Тема сучасної системи менеджменту персоналу є надзвичайно актуальною в сучасному бізнесі. Зокрема, у зв'язку зі стрімким розвитком технологій та зміною потреб споживачів, організації повинні бути готові до швидкої адаптації до змін. В цьому контексті, забезпечення ефективного управління персоналом є ключовим фактором успіху для будь-якої компанії.

Потреба у сучасній системі менеджменту персоналу пояснюється також збільшенням конкуренції на ринку, що призводить до того, що компанії змушені шукати нові шляхи збільшення продуктивності та ефективності роботи свого персоналу. Крім того, сьогодні працівники вимагають більшого комфорту на робочому місці, більшої участі у процесах прийняття рішень та можливості

професійного розвитку, що також потребує від компаній високої якості менеджменту персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вчені та практики, такі як Пітер Друкер, Герберт Армстронг, Дейвід Улріх, Томас Бойці та багато інших, внесли значний внесок у розробку теорій та практик менеджменту персоналу, включаючи концепцію системного підходу до управління людськими ресурсами. Питання теорії та практики менеджменту персоналу організації, що діють у конкурентному середовищі на засадах системного підходу, розглянуто в працях Т. Ю. Базарова, Г. В. Осовської, О. В. Крушельницької, А. В. Шегди. Серед вітчизняних науковців ці питання також досліджували Г. С. Лопушняк, О. І. Кравчук, С.І. Бандура, В.М. Нижник, Д. П. Богиня, В. М. Данюк, Г.В. Щекін, А. М. Колот, М. В.Семикіна, І.Д. Крижко, О. В. Крушельницька, Н. Д. Лук'янченко, , І. Л. Петрова.

Мета і завдання дослідження. Метою цього дослідження є діагностика сучасного стану системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA» та розроблення рекомендацій щодо удосконалення цієї системи.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання дослідження, як:

- визначити сутність та дослідити основні компоненти системи менеджменту персоналу;
- навести методичні засади оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу;
- провести діагностику складових системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»
- здійснити оцінку ефективності роботи системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»
- розробити рекомендації, які необхідні для удосконалення системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»

- визначити ефективність наданих пропозицій щодо удосконалення системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA».

Дослідження сучасної системи менеджменту персоналу має на меті не тільки зрозуміти, які методи та підходи є найбільш ефективними, але і розробити рекомендації для організацій щодо їх впровадження в роботу.

Об'єкт дослідження. Система менеджменту персоналу в сучасній організації.

Предмет дослідження. Сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів функціонування системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA».

Методи дослідження. При виконанні кваліфікаційної роботи були застосовані різноманітні методи, як теоретичні, так і практичні. Була застосована велика кількість загальнонаукових методів: такі як метод аналізу, для більш детального дослідження методичних засад оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу. Використані методи збору і синтезу, які сприяли в процесі вивчення та систематизації інформації щодо роботи складових системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»; індукції та дедукції, які забезпечили правильний підхід щодо вивчення отриманих знань, стосовно формулювання оцінки ефективності роботи системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA». Були використані методи моделювання і аналогії задля формування рекомендацій та оцінки ефективності щодо удосконалення системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA».

Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в тому що всі матеріали, висновки, рекомендації та результати кваліфікаційної роботи можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «PANDORA», а також в інших організаціях для удосконалення системи менеджменту персоналу.

Інформаційна база дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися офіційні джерела інформації, дослідження вітчизняних та

зарубіжних науковців і практиків, статистичні дані офіційних сайтів і були досліджені офіційні фінансові звіти ТОВ «PANDORA».

Отже, актуальність даної теми полягає в необхідності розроблення та впровадження сучасних методів менеджменту персоналу, які б забезпечили підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу, зменшення втрат часу та ресурсів на підбір та навчання нових працівників, а також забезпечення комфорту та задоволеності працівників на робочому місці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, значення та елементи системи менеджменту персоналу

Сьогодні система менеджменту персоналу є основою системи управління організацією. Менеджменту персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід включає врахування взаємозв'язків між різними аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що створює комплексне планування та організацію системи.

Поняття система менеджменту персоналу є результатом праці багатьох дослідників та практиків у галузі менеджменту персоналу.

В першу чергу визначимо змістовну сутність терміну менеджменту персоналу. Опираючись на думку авторів розглянемо актуальні визначення. Е. М. Коротков пояснював так «Система менеджменту – це сукупність зв'язків з приводу впливу, узгоджувальної діяльності людей в соціально-економічній системі. Ці зв'язки, звичайно, існують в загальній сукупності всіх зв'язків соціально-економічної системи. Але вони особливі, специфічні, як специфічна і сама управлінська діяльність». К. С. Безгін та Ю. Клименко давали таке визначення «Управління – це цілеспрямована взаємодія керуючої та керованої підсистем для зміни (підтримання) параметрів функціонування або досягнення запланованого розвитку» [1 с.206]. На думку В. Н. Федосєєва та С. Н. Капустіна, «Менеджмент персоналу - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина в складі певної соціальної групи», А. В. Карпов вважає, що «Менеджмент персоналу – це галузь у сучасному менеджменті, що

пов'язана з систематизованими та комплексним рішенням усіх кадрових проблем організації, із забезпечення всіх кадрових функцій управління».

Таким чином, на основі аналізу доступних визначень менеджменту персоналу у літературі можна зробити висновок, що дослідники підходять до його розуміння з позицій теоретико-методологічного обґрунтування змісту предмету менеджменту персоналу. Різноманітність способів трактування, на нашу думку, свідчить про складність і багатогранність цього соціально-економічного явища.

Питання теорії та практики менеджменту персоналу організації, що діють у конкурентному середовищі на засадах системного підходу, розглянуто в працях Т. Ю. Базарова, Г. В. Осовської, О. В. Крушельницької, А. В. Шегди. У цих дослідженнях розкриваються найважливіші технології, що застосовуються в менеджменті персоналу [2].

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно удосконалюється й розвивається. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна проводитися відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи. [26, с. 80]

Проаналізувавши, які визначення давали науковці системі менеджменту персоналу, можемо сформулювати своє. Система менеджмент персоналу – це область управління, яка спеціалізується на керуванні людськими ресурсами в організації. Вона включає в себе систематичне та комплексне розв'язання всіх кадрових питань, що виникають у процесі діяльності організації. Менеджмент персоналу зосереджується на ефективному управлінні людським капіталом, розглядаючи працівників як головний ресурс і ключовий фактор успіху організації.

Системний підхід до організації полягає в тому, щоб розглянути її як комплекс взаємодіючих елементів. Іншими словами, системний підхід включає у себе цілісний погляд на суб'єкт управління, що означає, що система менеджменту

персоналу та окремі її частини розглядаються як ціле, самостійне явище, що характеризується цілями розвитку та діяльності, структурою, ресурсами, процесами і взаємозв'язками з іншими системами. Таким чином, будь-яка система повинна мати мету, ресурси і бути організована для досягнення поставленої мети. [27, с.63]

У будь-якому системному утворенні, системі менеджменту персоналу притаманна низька властивостей (рис. 1.1).

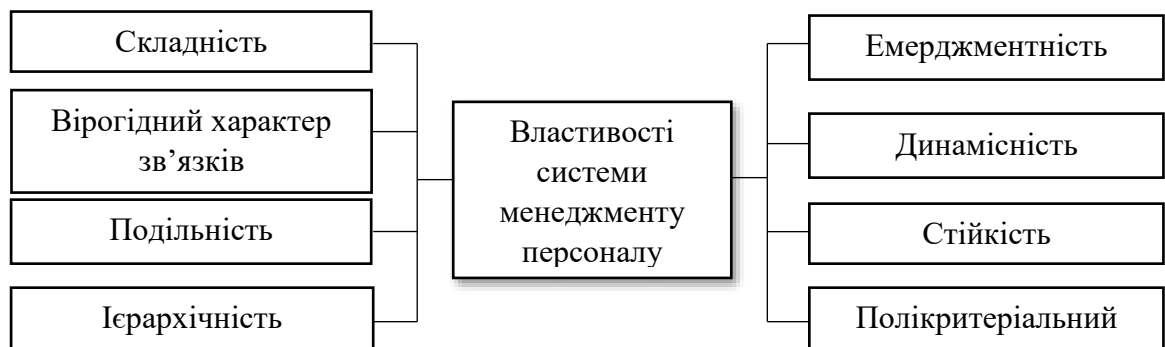


Рис. 1.1 - Властивості системи менеджменту персоналу [4, с. 207]

Системі менеджменту персоналу властива подільність, тобто її можливість розділяти на підсистеми і елементи, що функціонально і управлінськи взаємопов'язані між собою. Функціональний взаємозв'язок підсистеми розкриває зміст менеджменту персоналу [4, с. 207].

Також, системі менеджменту персоналу властива динамічність, яка проявляється у багатьох аспектах. Наприклад, вона постійно пристосовується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації. Це означає, що система має гнучкість і здатність адаптуватися до нових вимог і викликів, що виникають у сучасному бізнес-світі. [23, с. 186]

Звернемо увагу, що системі менеджменту персоналу також властива стійкість, яка є важливою характеристикою для успішної діяльності організації. Стійкість в контексті менеджменту персоналу означає здатність системи витримувати негативні впливи, зміни та стресові ситуації, а також продовжувати функціонувати ефективно.

Системі менеджменту персоналу властива ієрархічна структура, яка визначає рівні та ланцюжки командування в організації. Ієрархічність допомагає забезпечити організованість, координацію та ефективну роботу персоналу. [18]

Також одна із властивостей системи менеджменту персоналу полікритеріальність, що означає врахування і узгодження різних критеріїв при прийнятті управлінських рішень, особливо тих, які стосуються персоналу. Замість одного-єдиного критерію, полікритеріальний підхід дозволяє враховувати багато різних аспектів і потреб, забезпечуючи більш об'єктивне та збалансоване управління персоналом. [20, с. 186]

Системі менеджменту персоналом властива складність, оскільки вона включає в себе широкий спектр факторів, процесів та взаємозв'язків. Менеджмент персоналу зазвичай стикається з такими викликами, як різноманітність персоналу, зміна ринкових умов, постійні технологічні та організаційні зміни. [17, с. 190]

В контексті менеджменту персоналу, емерджентність означає здатність системи менеджменту персоналу адаптуватися до неочікуваних ситуацій, кризових ситуацій та швидкозмінних умов. Вона передбачає гнучкість, творчість та швидку реакцію на непередбачені обставини, що виникають у роботі з персоналом. [25, с. 34]

Одною із властивостей системи менеджменту персоналу є вирогідний характер зв'язків, що означає, що взаємовідносини та взаємодія між різними структурними частинами системи є міцними, стійкими та довірливими. [15, с. 77]

Для побудови комплексної системи менеджменту персоналу та її пристосування до внутрішнього середовища організації необхідно сформулювати адекватні норми, ціннісні орієнтації її персоналу, ідеологію, корпоративну культуру, а також змінити стилі керівництва та принципи мотивації. [16, с. 29] Крім того, при системному управлінні важливий облік початкових умов, тобто початкового стану справ в організації. Це означає, що необхідно враховувати, як негативний досвід, так і позитивний, що вже було досягнуто в організації.

Слід зауважити, що приведенні у рис. 1. 2 елементи системи менеджменту персоналу не претендують на повноту визначення можливих напрямків роботи з персоналом. До складу цих елементів ми включили типові для будь-якої організації напрямки керування персоналом, уточнення складу яких дозволяє визначати сфери і відповідні інструменти управлінського впливу на мотиваційний розвиток персоналу.



Рис. 1.2 - Основні елементи системи менеджменту персоналу і їх взаємозв'язок. [4, с. 208]

Місія організації визначає основну ціль і суть її існування. Вона визначає, яким чином організація прагне вплинути на світ або задовольнити потреби своїх зацікавлених сторін. Цілі та завдання організаційного розвитку спрямовані на покращення ефективності та результативності організації в цілому. Система управління організацією включає структуру, процеси, процедури та інструменти,

які використовуються для керування організацією. Ця система визначає, які принципи та підходи будуть використовуватись для керування персоналом. Кадрова стратегія визначає, як організація планує використовувати свій персонал для досягнення стратегічних цілей. Кадрова політика визначає правила, процедури та підходи, які використовуються для управління персоналом. [13, с.85] Цілі і завдання менеджменту персоналу спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом організації. Предметом менеджменту персоналу є процеси управління людськими ресурсами, які включають набір, оцінку, розвиток, мотивацію та утримання персоналу. Об'єктом менеджменту персоналу є самі працівники організації. Це означає, що управління персоналом спрямоване на керування працівниками, їхніми потребами, вміннями та розвитком. Суб'єктом менеджменту персоналу є керівники та менеджери організації, які відповідають за прийняття рішень та реалізацію стратегій управління персоналом. Вони відповідають за виконання завдань, спрямованих на досягнення цілей організації в контексті персоналу.

Основні елементи системи менеджменту персоналу і їх взаємозв'язок грають ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування організації. Аналізуючи ці елементи, можна зрозуміти, що успішна система менеджменту персоналу вимагає гармонійного поєднання різних аспектів. [14, с.107]

Стратегічне планування визначає завдання та цілі організації, а кадрова стратегія та набору персоналу забезпечує відбір кваліфікованих та відповідних кандидатів для вакансій. Враховуючи взаємозв'язок між основними елементами системи менеджменту персоналу, необхідно прагнути до їх гармонійного поєднання та взаємодоповнення. Впровадження цілісного підходу до менеджменту персоналу допоможе досягти ефективності та успішності організації, сприятиме розвитку кадрового потенціалу, забезпеченню задоволеності та залученості працівників. [19, с. 125]

Отже, основні елементи системи менеджменту персоналу та їх взаємозв'язок є ключовими факторами успіху організації. Впровадження

інтегрованого підходу до менеджменту персоналу дозволить створити сприятливе робоче середовище, покращити продуктивність та досягти стратегічних цілей організації.

1.2 Методи побудови та принципи системи менеджменту персоналу

Система менеджменту персоналу має певні принципи роботи, за допомогою яких вона ефективно функціонує в будь-яких організаційних структурах.

Принципи менеджменту персоналу - це фундаментальні основи управління. Склад найважливіших принципів менеджменту персоналу доцільно виділити наступні (рис. 1.3) [3].

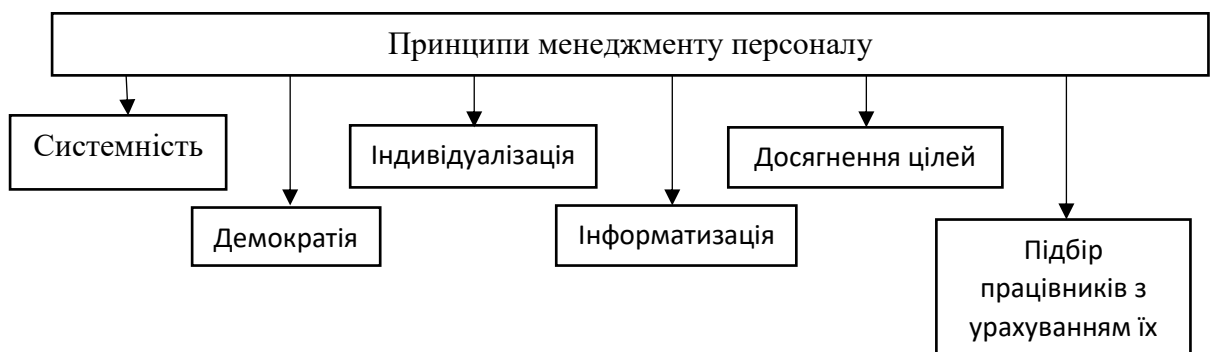


Рис. 1.3. Принципи менеджменту персоналу [3]

Принципи побудови системи менеджменту персоналу – це правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці підрозділів менеджменту персоналу при формуванні системи менеджменту персоналу організації. Вони являють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, притаманних їм спільних рис, початків їх дії. Принципи об'єктивні, також як об'єктивні економічні закони.

Варто розрізняти ці принципи від методів побудови системи менеджменту персоналу. Принципи є постійними і мають обов'язковий характер, тоді як набір методів може змінюватися в залежності від зміни умов, з урахуванням збереження принципів.

Принцип дозволяє створювати набір методів та кожен метод окремо. Проте метод не впливає на принцип, оскільки останній є об'єктивним.

Всі принципи побудови системи менеджменту персоналу реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи менеджменту персоналу в організації.

Крім цього, важливо зазначити, що система менеджменту персоналу виконує наступні функції:

- організаційну - планування потреб у кадрах та способи пошуку;
- соціально-економічну - раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну - забезпечення умов для постійного розвитку персоналу. [24, с. 187]

Виконання зазначених вище функцій повною мірою не забезпечить ефективної діяльності персоналу без використання методів, що їх підтримують.

Система менеджменту персоналу здійснюється за допомогою методів, що були розроблені науковцями С.І. Бандура, Д.П. Богиня, О. І. Кравчук, А. М. Колот, В.М. Данюк. Методами є спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. У теорії і практиці управління застосовують три групи методів:

1. Адміністративні методи – формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; видання наказів, указівок і розпоряджень; інструктаж; набір, підбір і розставлення персоналу; затвердження рекомендацій; розроблення положень, посадових

інструкцій, стандартів, іншої регламентуючої документації; встановлення адміністративних санкцій і заохочень тощо;

2. Економічні методи – техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічне планування; фінансування; мотивація трудової діяльності; оплата праці; капіталовкладення; кредитування; ціноутворення; участь у прибутках і капіталі; оподаткування; встановлення економічних норм та нормативів; страхування; встановлення матеріальних санкцій і заохочень;

3. Соціально-психологічні методи – 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.[22, с.17]

Наука і практика виробили інструментарій вивчення стану діючої системи менеджменту персоналу організації, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи - методи побудови системи менеджменту персоналу.

Розкриємо сутність основних методів побудови системи менеджменту персоналу.

1. Системний аналіз використовується, методичний інструмент для системного підходу до вирішення проблем вдосконалення системи менеджменту персоналу. Системний підхід спрямовує дослідника на розкриття системи менеджменту персоналу в цілому і складових її компонентів: цілей, функцій, організаційної структури, кадрів, технічних засобів управління, інформації, методів управління людьми, технології управління, управлінських рішень; на виявлення різноманітних типів зв'язків цих компонентів між собою і зовнішнім середовищем, з метою створення єдиної цілісної картини.

2. Метод декомпозиції дозволяє розділити складні явища на більш прості. Чим простіше елементи, тим повніше проникнення в глиб явища і визначення його сутності. Наприклад, систему менеджменту персоналу можна розділити на підсистеми, підсистеми - на функції, функції - на процедури, процедури - на операції. Після розділення необхідно відтворити систему менеджменту персоналу як єдине ціле, тобто синтезувати. При цьому застосовується метод декомпозиційного моделювання, де моделі можуть бути логічними, графікою та цифровими.

3. Метод послідовної підстановки дозволяє дослідити вплив кожного окремого фактора на формування системи менеджменту персоналу, виключаючи вплив інших факторів. Фактори розташовуються у порядку пріоритетності, і відбираються найбільш суттєві фактори для подальшого дослідження.

4. Метод порівнянь дозволяє здійснити порівняння між існуючою системою менеджменту персоналу та системою у передовій організації, нормативним станом або станом у попередньому періоді. Шляхом виключення факторів непорівнянності можна розширити обсяг порівняння.

5. Метод динамічного аналізу передбачає розміщення даних у динамічному ряді та виключення випадкових відхилень. Це дозволяє виявити стійкі тенденції, що відображаються в ряді. Даний метод застосовується при вивченні кількісних показників, які характеризують систему менеджменту персоналу. Метод структуризації цілей передбачає якісне та кількісне обґрунтування цілей організації загалом, а також цілей системи менеджменту персоналу з урахуванням їх відповідності загальним цілям організації.

6. Експертно-аналітичний метод вдосконалення менеджменту персоналу ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців з менеджменту персоналу, управлінського персоналу підприємства до процесу вдосконалення. При використанні цього методу дуже важливо опрацювання форм систематизації, записи і ясного уявлення думок і висновків експертів. Використання цього методу

дозволяє виявити основні напрямки для поліпшення менеджменту персоналу, оцінити результати аналізу та виявити причини недоліків.

7. Параметричний метод все більше отримує широке застосування. Його завдання полягає у встановленні функціональних зв'язків між параметрами елементів виробничої системи та системи менеджменту персоналу з метою виявлення ступеня відповідності між ними.

8. Метод головних компонентів дозволяє зібрати в один показник характеристики багатьох інших показників. Це дозволяє здійснювати порівняння між безліччю показників однієї системи менеджменту персоналу з безліччю показників іншої подібної системи.

9. Балансовий метод дозволяє провести зіставлення та взаємозв'язок між різними елементами. Наприклад, можна порівняти результати обробки фотографій робочого дня та технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур з фактичним витратою робочого часу на їх виконання.

10. Досвідчений метод базується на досвіді попереднього періоду даної системи менеджменту персоналу і досвіді іншої аналогічної системи.

11. Метод аналогій отримав значний розвиток у вдосконаленні менеджменту персоналу. Цей метод використовує організаційні форми, що успішно функціонують у системах менеджменту персоналу з схожими економіко-організаційними характеристиками до даної системи. Основна ідея методу аналогій полягає в розробці типових рішень та визначенні меж і умов їх застосування.

12. Метод блокової типізації підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур є ефективним способом використання типових рішень при вдосконаленні менеджменту персоналу. Використання блокового методу дозволяє прискорити процес формування нової системи менеджменту персоналу і підвищити ефективність її функціонування з найменшими витратами.

Варто зауважити, що найбільший ефект і якість системи менеджменту персоналу досягаються в тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі. [9]

Зхиляючись на думку вітчизняного науковця Е.І. Цибульської розглянемо, які головні завдання стоять перед системою менеджменту персоналу підприємства:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалення системи оплати праці й мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, професійного зростання; стимулювання творчої активності;
- формування й збереження сприятливого психологічного клімату;
- удосконалення методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями й кар'єрою працівника [5, с. 156].

На нашу думку, саме такий перелік завдань в сучасних умовах організації менеджменту персоналу є доцільним та підійде до більшості організаційних структур.

В результаті, усі представлені вище складові системи менеджменту персоналу, в роботі мають взаємопов'язаний вплив і дозволяють сформувати роботу організації за певних умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу

Система менеджменту персоналу є важливою складовою будь-якої організації, і для її ефективної реалізації необхідний відповідний інструментарій. Одним із ключових аспектів є методичні засади оцінювання, які використовуються в системі менеджменту персоналу в різних організаціях. Наукова практика включає багато різних методів оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу, кожен з яких має свої переваги, недоліки та особливості застосування.

Методичні засади оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу включають такі критерії (табл. 1.1) [6].

Таблиця 1.1 - Методичні засади оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу [6, с. 40]

Методичні засади	Результат
Бажаний результат	Визначення бажаного результату оцінювання, який може бути спрямований на підвищення економічної ефективності персоналу або на соціальний розвиток персоналу.
Специфіка діяльності	Врахування специфіки діяльності підприємства, включаючи аспекти, такі як конвеєрне виробництво або організація роботи відділів
Поточний стан системи менеджменту	Аналіз поточного стану системи менеджменту на підприємстві та врахування ресурсних можливостей підприємства.
Розробка системи оцінювання	Розробка системи оцінювання прогресу трансформації та ефективності менеджменту персоналу, яка дозволяє якісно та кількісно оцінити результати системи менеджменту на промисловому підприємстві.

Джерело: складено автором на основі [6, с. 40]

Ці методичні засади допомагають визначити ключові показники ефективності системи менеджменту персоналу та забезпечують об'єктивну оцінку його роботи.

Дотримуючись цих методологічних принципів, організації можуть гарантувати, що їхні оцінки ефективності їхніх систем менеджменту персоналу є суворими, комплексними та орієнтованими на дії. Це може допомогти їм визначити області для вдосконалення, прийняти рішення на основі даних і, зрештою, покращити ефективність своїх організацій.

Особливої уваги заслуговує метод, який запропонований А. Фурнхамом. Він розглядає чотири групи критеріїв, які можуть бути використані в будь-якій організації, незалежно від її специфіки, розмірів та ресурсного забезпечення. Цей метод можна назвати «методом фіксованих критеріїв».

Перша група критеріїв - професійні критерії, охоплює оцінку професійних навичок, вмінь, знань, досвіду, кваліфікації та результатів роботи працівника.

Друга група - ділові критерії, які включають організованість, ініціативу та відповідальність працівника.

Третя група - морально-психологічні критерії, які охоплюють здатність працівника до об'єктивного самооцінювання, його чесність у роботі, психологічну стійкість у стресових ситуаціях та здатність справедливо розсудити ситуацію.

Четверта група - специфічні критерії, які формуються залежно від індивідуальних якостей конкретної особи. Сюди можна віднести авторитет особи в колективі, її стан здоров'я та інші особисті характеристики. [7 с.166].

Можна сказати, що цей метод є найбільш універсальним та загальним при оцінюванні ефективності системи управління персоналом. Він широко застосовується в великих організаціях, які мають достатні ресурси для його практичного використання.

Наступна група методів оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу, яка сформульована вченими, такими як Л. Прусак, Климова С.М., Е. Лессер та А.Н. Чуракова, є досить широкою і масштабною і включає якісні,

кількісні та комбіновані методи, що використовуються для оцінювання роботи персоналу в організаціях.

Перша група методів - якісні методи, включає такі методи, як матричний метод, метод системи довільних характеристик, метод 360 градусів, метод оцінки виконання поставлених завдань та метод ведення групової дискусії. Ці методи зосереджуються на оцінці професійних якостей, ділових навичок, морально-психологічних характеристик та специфічних якостей працівників.

Друга група методів - кількісні методи, використовує цифрові значення і надає великий акцент на формалізацію статистичних даних, які відображають ефективність роботи персоналу. Ці методи включають метод бальної оцінки, метод вільної бальної оцінки та ранговий метод, що базуються на присвоєнні балів або рейтингу працівникам в залежності від виконання поставлених завдань та порівняння їх результатів.

Третя група методів - комбіновані методи, поєднує якісні та кількісні аспекти. До цієї групи належать метод суми оцінок та метод формування системи угруповання. Метод суми оцінок використовує середній показник діяльності працівника, порівнюючи його з ідеальними стандартами. Метод формування системи у групування включає поділ працівників на різні групи залежно від їх ефективності, а потім проведення внутрішнього оцінювання за різними показниками для кожної групи.

Загалом, ця група методів надає різноманітні підходи до оцінювання ефективності персоналу, використовуючи як якісні характеристики, так і кількісні дані. Вона дозволяє організаціям вибрати підходящий метод або комбінацію методів в залежності від їхніх потреб та ресурсів. [11, с.149]

Важливо враховувати, що використання будь-якого методу оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу повинно бути обґрунтовано і враховувати конкретні особливості організації. Крім того, ефективність оцінювання залежить від правильного застосування методів, чітко визначених критеріїв оцінки та об'єктивного процесу збору і аналізу даних.

Отже, ця група методів надає різноманітні інструменти для оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу і може бути використана в різних типах організацій залежно від їхніх потреб і можливостей.

Варто відзначити сучасні вимоги до ефективності управління персоналом на підприємстві:

- ефективна система підбору, найму і розстановки співробітників;
- справедлива система мотивації та оплати праці робітників порівняно із категорією управлінців, конкурентноздатна відносно інших підприємств;
- винагорода базується на результатах індивідуальної праці й ефективності організації;
- розвиток, навчання і підвищення кваліфікації робітників здійснюється відповідно до результатів їх праці, здібностей, кваліфікації, інтересів і потреб організації;
- зайнятість, пов'язана з потребами бізнесу, індивідуальним рівнем продуктивності, здібностями і кваліфікацією;
- індивідуальні проблеми вирішуються швидко, справедливо й ефективно. [12, с.61]

Управління персоналом, як й будь-який інший процес на підприємстві, прямо чи опосередковано у кінцевому рахунку впливає на загальні результати діяльності такого підприємства. Для вимірювання ефективності управління персоналом використовують низку показників. Оцінка зазвичай відбувається шляхом порівняння показників на початок та кінець звітного періоду. Втім, важливо мати можливість порівняти ці показники для різних підприємств. [36, с. 75]

У таблиці 1.2 дано характеристику основних показників оцінювання ефективності управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.2 - Традиційні показники вимірювання ефективності управління персоналом підприємства

Показник	Характеристика
Дохід та прибуток на одного працівника	Показники доходу та прибутку на одного працівника характеризують ефективність діяльності підприємства та відображають внесок "усередненого" працівника у загальні результати роботи
Частка винагороди у загальних витратах	Показник характеризує вартість залученого персоналу та значимість управління винагородами для прибутковості підприємства
Частка преміальних виплат у заробітній платі	Показник преміальних виплат у нарахованій заробітній платі характеризує ступінь використання інструментів стимулювання у системі винагород
Кількість працівників підприємства на одного співробітника підрозділу управління персоналом	Показник характеризує забезпеченість управлінським персоналом, відображає норму керованості підрозділу, відповідального за управління персоналом
Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Показник загальної плинності кадрів відображає динаміку 'персоналу' на підприємстві та рівень витрат на його заміну', включаючи як скорочення персоналу, так і звільнення працівників за власною ініціативою (невимушена плинність). Показник невимушеної плинності опосередковано характеризує рівень задоволення працівників роботою на підприємстві та здатність підприємства втримувати персонал
Рівень трудової дисципліни	Показник рівня трудової дисципліни характеризує розмір втрат робочого часу через відсутність працівників на робочих місцях внаслідок хвороби чи інших поважних причини, за виключенням оплачуваних відпусток

Джерело: складено автором на основі [36, с. 75]

Загалом, ретельна оцінка ефективності системи менеджменту персоналу може допомогти організаціям визначити сильні та слабкі сторони, прийняти рішення на основі даних і, зрештою, покращити роботу організації в цілому.

Із існуючих методичних підходів до оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів, який дозволяє оцінити в комплексі внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на розвиток компанії. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також проаналізувати можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. За допомогою SWOT-аналізу можна оцінити, чи має організація достатні внутрішні ресурси й потенціал для реалізації наявних можливостей та протистояння зовнішнім загрозам. SWOT-аналіз є широко використовуваним методом для оцінки ситуації, пов'язаної з ефективністю роботи персоналу. Своїми характеристиками він дозволяє чітко

формулювати стратегію розвитку персоналу організації на майбутнє, що робить його досить актуальним методом оцінювання персоналу в сучасній управлінській ретроспективі. [33, с.87]

Отже, були розглянуті основні методичні засади оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу. Кожен із згаданих методів оцінювання ефективності може застосовуватися в різних управлінських ситуаціях та за різних умов. Питання вибору кожного із цих методів лежить на керівниках, тому що безпосередньо вони несуть відповідальність за роботу всієї організації і за ту чи іншу діяльність власного персоналу.

Для дослідження теми у другому розділі ми орієнтувалися на матеріал, який вище представлений та обрали деякі показники та методи оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу. По-перше в аналітичній частині роботи основними показниками, які будуть використані є різні вибіркові показники фінансової діяльності. По-друге, для проведення процедури оцінювання ефективності роботи персоналу в ТОВ «PANDORA», нами буде використаний метод SWOT-аналізу, який був згаданий раніше.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «PANDORA»

2.1 Діагностика складових системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»

PANDORA - це датський виробник ювелірних виробів, який був заснований у 1982 році. Компанія спеціалізується на виготовленні різноманітних прикрас, таких, як браслети, каблучки, кільця та намистини зі срібла, золота та інших матеріалів. Найбільш відомим продуктом компанії PANDORA є браслети, на які можна додавати намистини різних форм, кольорів та матеріалів, що дозволяє створювати індивідуальний дизайн індивідуальну прикрасу. PANDORA має більше 2 700 магазинів в понад 100 країнах світу та займає лідерські позиції на ринку ювелірних виробів. Компанія має репутацію високоякісних виробів та багатой історії, що робить PANDORA відомою у всьому світі.

Дивлячись на те, що компанія «PANDORA» має репутацію високоякісних виробів та багатой історії, можна припустити, що у компанії є ефективна система менеджменту персоналу, яка допомагає залучати, розвивати та утримувати талановитих співробітників.

Менеджмент персоналу відіграє важливу роль у діяльності компанії «PANDORA». Основу діяльності та системи менеджменту персоналу становить корпоративний статут. Статут є ключовим установчим нормативно-правовим актом, який підтверджує організацію і визначає основні принципи роботи.

Статут «PANDORA» визначає галузь діяльності, цілі і цінності компанії, структуру організації та принципи роботи персоналу. Він також визначає

особливості взаємин з партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами.

Відповідно до положень, викладених у статуті, ТОВ «PANDORA» має ряд зобов'язань, повноважень та несе юридичну відповідальність за свою техніко-економічну та фінансову діяльність перед відповідними органами державного управління.

Організаційна структура компанії в ТОВ «PANDORA» включає декілька рівнів та функціональних підрозділів, які сприяють ефективному управлінню та розвитку бізнесу. Основні складові організаційної структури ТОВ «PANDORA» включають:

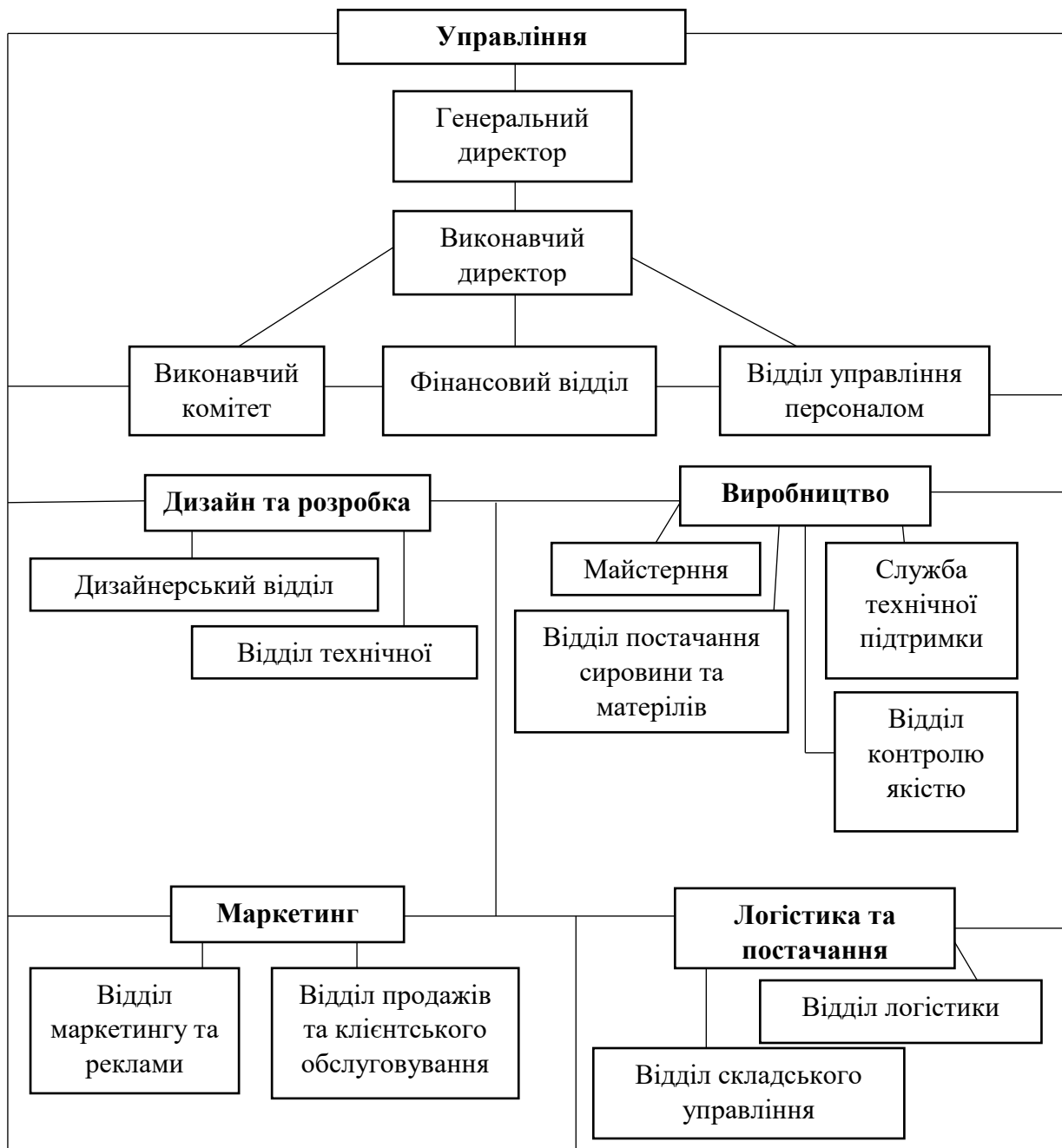


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «PANDORA»

Джерело: розроблено автором на основі [8]

Важливо відзначити, що конкретна організаційна структура компанії «PANDORA» може змінюватись з часом, залежно від потреб бізнесу та стратегічних цілей компанії. Організаційна структура побудована таким чином, щоб забезпечити оптимальне функціонування та співпрацю всіх функцій та підрозділів у межах компанії.

Далі розглянемо, структуру служби персоналу в ТОВ «PANDORA», вона включає такі підрозділи:

1. Рекрутингу та найму: Цей підрозділ відповідає за пошук, відбір та найм нових співробітників у компанію. До функцій підрозділу відносять: розміщення вакансій, проведення співбесіди, перевірка референції та прийняття рішення про прийняття на роботу.

2. Компенсації та винагороди: Цей підрозділ відповідає за встановлення системи оплати праці, винагород та бонусів для співробітників. До функцій підрозділу відносять: аналіз ринкових стандартів, розробка компенсаційних пакетів та забезпечення їх відповідності внутрішнім політикам компанії.

3. Управління трудовими відносинами: Цей підрозділ відповідає за управління трудовими відносинами в компанії. До функцій підрозділу відносять: вирішення конфліктів, ведення документації, виконання трудового законодавства та іншими аспектами, пов'язаними з менеджментом персоналу.

4. Адміністрації персоналу: Цей підрозділ займається адміністративними аспектами менеджменту персоналу, такими як обробка документації, підготовка контрактів, збереження персональних даних співробітників тощо.

5. Навчання та розвитку: Хоча в політиці менеджменту персоналу ТОВ «PANDORA» декларується, що з метою розвитку персоналу та оволодіння працівниками новими навичками та знаннями передбачені організація тренінгів, семінарів, навчальних програм та інші форми навчання, аналіз системи управління персоналом засвідчив, що фактично підрозділу розвиток та навчання

персоналу існує суто формально, а функціональні обов'язки з цього напряму делеговані працівникам з інших структурних підрозділів та лінійним керівникам. У компанії фактично не проводиться аналіз потреб у навчанні, курси підвищення кваліфікації оплачуються за власний рахунок працівників та частково за кошт організації.

Розглянемо, загальні принципи політики менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA», вони включають такі аспекти:

1. Розвиток та навчання: Компанія «PANDORA» може надавати працівникам можливості для постійного розвитку та навчання. Це включає тренінги, семінари, програми менторства або інші форми професійного розвитку.

2. Комунікація: Ефективна комунікація є важливим аспектом політики менеджменту персоналу. Компанія ставить акцент на відкритість, прозорість та двосторонню комунікацію між керівництвом та співробітниками.

3. Винагорода та визнання: Компанія «PANDORA» має систему компенсації та винагород, яка стимулює і заохочує працівників до досягнення високих результатів. Це може включати конкурентну зарплату, бонусні програми, премії та інші форми визнання.

4. Робоче середовище та баланс роботи і особистого життя: Компанія прагне створити позитивне робоче середовище, де працівники почувуються комфортно та мають можливість забезпечити баланс між роботою і особистим життям. Це може включати гнучкий графік роботи, а також ініціативи, спрямовані на збереження емоційного та фізичного здоров'я працівників.

5. Розвиток кар'єри: Компанія надає можливості для розвитку кар'єри своїм співробітникам. Це може включати програми наставництва, плани розвитку та можливості для переходу на вищі посади всередині компанії.

Розглянемо чотири аспекти системи менеджменту персоналу, які використовуються для оцінювання ефективності в компанії «PANDORA». Давайте розглянемо кожен з цих аспектів більш детально:

1. Рекрутинг та відбір персоналу: Один з аспектів оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу включає процес рекрутингу та відбору персоналу в компанії «PANDORA». Цей аспект визначає, наскільки успішно компанія здійснює процес пошуку, привертання та відбору кваліфікованих кандидатів на вакантні посади. Ефективність цього аспекту може бути виміряна, наприклад, кількістю вакансій, які було успішно заповнено, якістю кандидатів та тривалістю процесу найму.

2. Оцінювання персоналу: Цей аспект оцінює, наскільки успішно компанія оцінює та розвиває свій персонал. Він охоплює процеси оцінювання працівників, виявлення потенціалу, планування розвитку та надання можливостей для професійного зростання співробітників. Ефективність цього аспекту може бути визначена, наприклад, за допомогою оцінок розвитку співробітників, рівнем їхнього залучення до навчання та досягненнями в процесі розвитку.

3. Мотивація персоналу: Інший аспект оцінювання ефективності системи управління персоналом включає мотивацію персоналу в компанії «PANDORA». Це оцінює, наскільки успішно компанія створює мотиваційне середовище, що стимулює співробітників до досягнення високої продуктивності та задоволення від роботи. Можуть використовуватись показники, такі як рівень залученості співробітників, рівень збереження кадрів та результати опитувань задоволеності працівників.

4. Розвиток персоналу: Основною метою системи розвитку персоналу є забезпечення професійного зростання та розвитку співробітників, щоб вони могли виконувати свої ролі більш ефективно і сприяти досягненню стратегічних цілей організації.

Оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу по цим чотирьом аспектам допоможе ТОВ «PANDORA» виявити сильні та слабкі сторони своєї системи, впроваджувати вдосконалення та забезпечувати оптимальне функціонування менеджменту персоналу для досягнення стратегічних цілей організації.

Орієнтуючись на теоретичні основи функціонування системи менеджменту персоналу ТОВ «PANDORA», ми зможемо дослідити ефективність цієї системи за допомогою практичних показників. Для проведення такого аналізу і визначення поточного стану фінансової діяльності ТОВ «PANDORA», а також для отримання загальної оцінки ефективності роботи персоналу, нам необхідно проаналізувати інформацію, яка міститься в офіційних документах компанії та в інформаційних статистичних джерелах.

Спершу, розглянемо процес добору персоналу, що дозволить нам проаналізувати наскільки ефективно працює підрозділ рекрутингу та найму.

У компанії «PANDORA», процес добору персоналу складається з восьми етапів, які можуть зазнавати змін в залежності від статусу вакансії. Технології рекрутингу, що використовуються для всіх посад, в цілому подібні, але можуть відрізнятися незначними модифікаціями, які враховують особливості конкретної посади. Схема добору персоналу зображена на рис. 2.2.

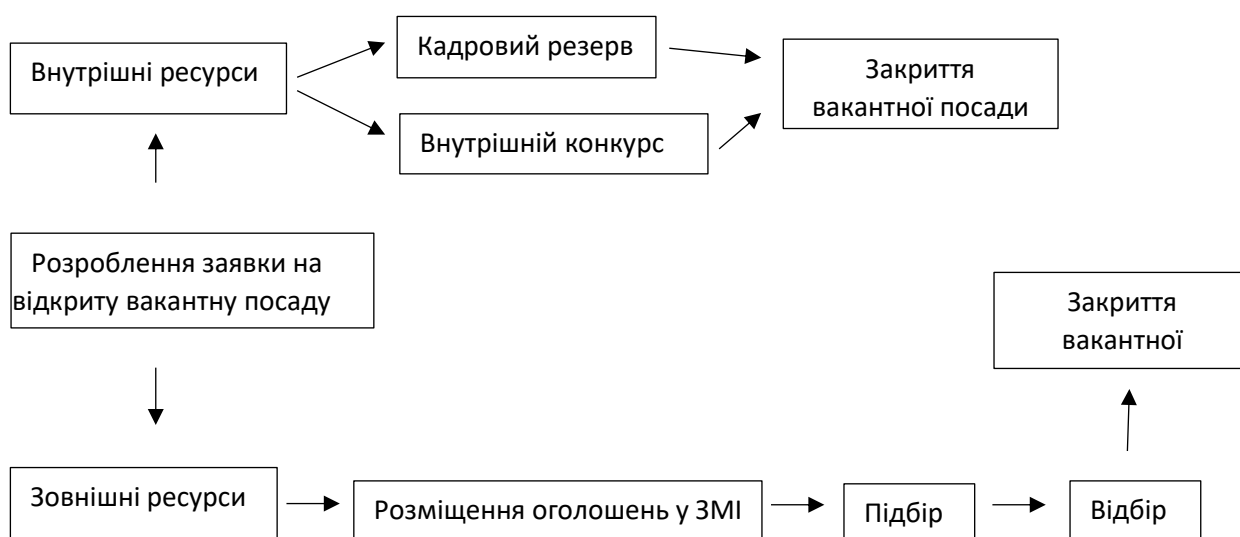


Рисунок 2.2 - Спрощена схема добору персоналу, яка використовується у ТОВ «PANDORA»

Джерело: розроблено автором за матеріалами компанії ТОВ «PANDORA»

Розглянемо, основні етапи добору персоналу в ТОВ «PANDORA».

Перший етап процесу добору персоналу полягає у визначенні потреби у нових співробітниках. Керівник відділу кадрів отримує запит від керівників відділів, які відчують нагальну потребу у співробітниках, або від директора компанії "PANDORA". Запит деталізує потрібну кількість та характеристики нових працівників.

Другим етапом є розроблення заявки на вакансію, відомої також, як профіль посади. У цій заявці вказується назва вакансії, причини її виникнення, а також вимоги до кандидатів, такі як професійні компетенції, особисті якості, м'які та тверді навички, якими має володіти претендент на вакансію.

Третій етап - пошук і залучення кандидатів. У компанії "PANDORA" використовуються як внутрішні, так і зовнішні ресурси для залучення кандидатів. Внутрішні ресурси включають наявних співробітників та кадровий резерв компанії, а також рекомендації від працівників компанії. Зовнішні ресурси охоплюють використання різних пошукових ресурсів, таких як job-сайти (наприклад, Rabota.ua, Work.ua), телеграм-канали, спеціалізовані ресурси для певних галузей та соціальну мережу LinkedIn.

Також було проведено дослідження стосовно використання різних джерел добору персоналу в ТОВ «PANDORA» (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1 - Результати дослідження джерел добору персоналу ТОВ «PANDORA» з 2020 по 2022 рр.

Найменування джерела добору персоналу	Питома вага у %, від чисельності набраного за рік персоналу			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2020	2021	2022	від 2020 року	від 2021 року
Товариші, знайомі, родичі працівників підприємства	15%	19%	20%	4%	1%
Працівники підприємства	10%	11%	10%	1%	-1%

Продовження таблиці 2.1

Засоби масової інформації (друковані ЗМІ, телебачення, місцеве радіо), Internet-ресурси та Соціальні мережі	40%	50%	50%	10%	0%
Особи, які розмістили своє резюме на джоб сайтах.	10%	5%	10%	-5%	5%
Колишні працівники підприємства	0%	0%	0%	0%	0%
Державна служба зайнятості	10%	5%	5%	-5%	0%
Рекрутингові агентства	15%	10%	5%	-5%	-5%
Всього	100%	100%	100%		

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії «PANDORA».

Після аналізу таблиці 2.1 можна виділити наступні тенденції в джерелах підбору персоналу ТОВ "PANDORA" за період з 2020 по 2022 роки:

1. Найбільш ефективним джерелом підбору персоналу є засоби масової комунікації, Інтернет-ресурси та соціальні мережі, які протягом трьох років стабільно займають 50% ваги. Це свідчить про високу значимість використання онлайн-ресурсів для залучення потенційних кандидатів.

2. Знайомі, товариші та родичі працівників підприємства стали другим найбільшим джерелом підбору персоналу, збільшивши свою вагу з 15% у 2020 році до 20% у 2022 році. Це свідчить про зростання значущості рекомендаційних джерел при залученні нових працівників

3. Працівники підприємства та особи, що розмістили свої резюме на веб-сайтах з працевлаштування, мають меншу вагу у процесі вибору персоналу, але все ще мають певну значимість.

4. Державна служба зайнятості та колишні працівники підприємства не використовувалися як джерела підбору персоналу протягом цього періоду.

5. Рекрутингові агентства втратили значну частку своєї ваги, знижуючи її з 15% у 2020 році до 5% у 2022 році.

Загалом, компанія "PANDORA" активно використовує засоби масової комунікації, Інтернет-ресурси та соціальні мережі для залучення кандидатів, а також спирається на рекомендації наявних співробітників під час процесу підбору персоналу.

Четвертий етап, який є первинним відбором кандидатів на заявлену вакансію, включає аналіз резюме всіх претендентів та їх класифікацію на три категорії: "підходять", "не підходять" та "резерв".

П'ятий етап - телефонні інтерв'ю, є наступним кроком після класифікації кандидатів. Кандидати, які визнані "підходять" на попередньому етапі, проходять телефонну розмову з рекрутером компанії, яка передує основній співбесіді. Під час цього спілкування менеджер з персоналу має можливість провести скринінгове інтерв'ю та задати кілька запитань, що допомагають відсіяти кандидатів, які не відповідають вимогам. Це дозволяє зосередитись на найбільш потенційних претендентах та запросити їх на особисту співбесіду.

Шостим етапом є проведення співбесіди, яка може відбуватись онлайн або офлайн. Співбесіди в компанії «PANDORA» частіше проводяться за допомогою відеоконференційних платформ. Структура співбесіди майже однакова для всіх кандидатів, з врахуванням їхніх особливостей. Співбесіда розпочинається з привітання та невимушеної розмови, за якою слідує запит до кандидата розповісти про себе, досвід роботи, вміння та досягнення. Рекрутер пояснює деталі про компанію та вакансію, а кандидат може задавати свої питання. Результати співбесіди оголошуються через декілька днів.

Сьомий етап - прийняття остаточного рішення про прийом кандидата. Відповіді кандидатів аналізуються за критеріями. Рекрутер підготує аналіз та розповідає про кандидатів, які відповідають вимогам, а також про тих, хто не

підходить для вакансії. При необхідності може бути призначена додаткова співбесіда або технічне інтерв'ю. У разі явного вибору ідеального кандидата йому повідомляють про успішну співбесіду та запрошують на роботу.

Восьмий етап - оформлення нового співробітника. Усі працівники компанії «PANDORA» офіційно оформлюються згідно з КЗпП. Кандидатам може бути назначений випробувальний термін, а також вони підписують документ щодо згоди на збір та обробку персональних даних, забезпечуючи правову чистоту та конфіденційність інформації.

Добір персоналу є важливим етапом для ТОВ «PANDORA», оскільки неправильний добір може призвести до зменшення якості роботи та збитків для компанії. Проаналізувавши всі етапи добору персоналу на ТОВ «PANDORA», було визначено, що компанія проводить всі необхідні етапи добору та детально описує вимоги до кандидатів для ефективного проведення процесу добору персоналу. Однак, для певних вакансій можуть бути пропущені деякі етапи, щоб спростити процес добору. Загалом, ґрунтовний добір персоналу є дуже важливим для компанії. Якщо наймати людей, які не відповідають вимогам посади, це може призвести до зменшення якості добору, підвищеної плинності кадрів і фінансових збитків для підприємства.

Розглянемо, таку важливу складову системи менеджменту персоналу як система оцінювання персоналу. Система оцінювання персоналу в компанії є важливим інструментом управління ресурсами людей. Вона допомагає визначити прогрес, ефективність та потенціал співробітників, а також встановлює основу для прийняття рішень щодо компенсації, розвитку та кар'єрного росту.

Основні компоненти системи оцінювання персоналу включають:

1. Встановлення цілей та очікувань: Перед початком оцінювального процесу, компанія «PANDORA» встановлює чіткі цілі та очікування для кожної посади. Це допомагає співробітникам розуміти, які результати очікуються від них та що вони мають досягти.

2. Критерії оцінювання: Компанія визначає конкретні критерії, за якими оцінюються співробітники. Ці критерії можуть включати професійні здібності, продуктивність, співпрацю, лідерство, розвиток навичок та відповідність цілям організації.

3. Регулярні оцінки: ТОВ «PANDORA» використовує систему регулярних оцінок, які можуть бути проведені на щорічній, піврічній або квартальній основі. Ці оцінки можуть включати самооцінку співробітника, оцінку керівників та колег, а також збирання об'єктивних даних про досягнення та результати роботи.

4. Зворотний зв'язок та розвиток: Після проведення оцінки, ТОВ «PANDORA» надає зворотний зв'язок співробітникам, де розглядаються їхні сильні та слабкі сторони, а також надаються рекомендації щодо подальшого розвитку.

Система оцінювання персоналу в компанії "PANDORA" є важливим інструментом управління ресурсами людей. Вона допомагає визначити прогрес, ефективність та потенціал співробітників, а також встановлює основу для прийняття рішень щодо компенсації, розвитку та кар'єрного росту.

Далі розглянемо таку складову менеджменту персоналу як мотивація. Мотивація персоналу є невід'ємною складовою системи менеджменту персоналу. Вона визначається як комплекс факторів і стимулів, які спонукають співробітників до досягнення поставлених цілей та виявлення високої продуктивності на робочому місці. Мотивація персоналу впливає на ефективність праці, задоволення співробітників своєю роботою, зниження плинності кадрів та підвищення загального рівня продуктивності організації. [21, с. 113]

У компанії «PANDORA» система мотивації спрямована на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих та мотивованих співробітників. Основні компоненти цієї системи включають:

1. Заробітна плата та фінансові стимули: Компанія «PANDORA» надає конкурентоспроможну заробітну плату, яка відповідає ринковим стандартам та

рівню відповідній посаді. Крім того, вона може запроваджувати систему премій та бонусів за досягнення певних цілей, високу продуктивність та результативність роботи.

2. Визнання та похвала: ТОВ «PANDORA» цінує внесок своїх співробітників і активно використовує систему визнання та похвали. Це може включати публічні подяки, нагороди, сертифікати визнання або спеціальні заохочувальні програми, що підкреслюють важливість і досягнення співробітників у компанії.

3. Цікаві проекти та завдання: ТОВ «PANDORA» надає можливість співробітникам брати участь у цікавих та важливих проектах, що сприяє їхньому особистому розвитку та відчуттю значимості. Даний пункт підходить до створення стимулюючого середовища, в якому співробітники мають можливість проявляти свої таланти та впливати на стратегічні напрямки компанії.

4. Баланс роботи та особистого життя: ТОВ «PANDORA» розуміє важливість балансу між роботою та особистим життям своїх співробітників. Компанія може надавати гнучкі робочі графіки, дистанційну роботу, програми підтримки здоров'я та спорту, які сприяють збереженню здоров'я та благополуччю співробітників.

Мотивація персоналу є невід'ємною складовою системи менеджменту персоналу в компанії "PANDORA". Вона визначається як комплекс факторів і стимулів, що спонукають співробітників до досягнення цілей та виявлення високої продуктивності. Ефективність праці, задоволення співробітників своєю роботою, зниження плинності кадрів та підвищення загального рівня продуктивності організації залежать від мотивації персоналу.

У компанії "PANDORA" система мотивації спрямована на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих та мотивованих співробітників.

Порівняємо рівень оплати праці ТОВ «PANDORA» в 2020-2022 роках з середньою заробітною платою в Україні (рис.2.3).

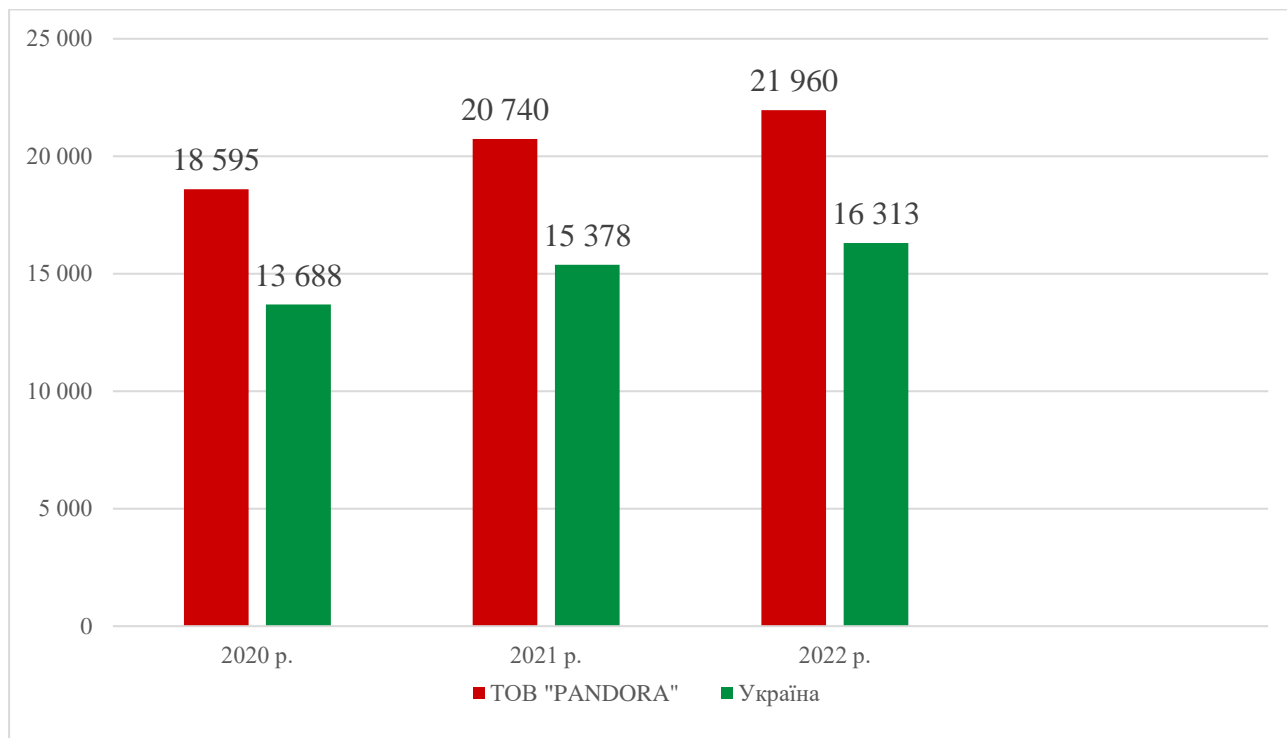


Рисунок 2.3 - Порівняння середньої заробітної плати в ТОВ «PANDORA» та Україні в 2020-2022 р.р., грн.

Джерело: складено за даними ТОВ «PANDORA»

Як бачимо, рівень матеріальної мотивації доволі високий, оскільки середня заробітна плата на підприємстві вища, ніж - в Україні.

Отже, система мотивації ТОВ «PANDORA» включає матеріальну та нематеріальну мотивацію, рівень матеріальної мотивації високий, а система нематеріальної мотивації містить багато різних заходів.

Особливого значення у процесі оцінки мотивації персоналу грає аналіз преміальних виплат. Розглянемо структуру фонду оплати праці персоналу ТОВ «PANDORA» (рис.2.4).

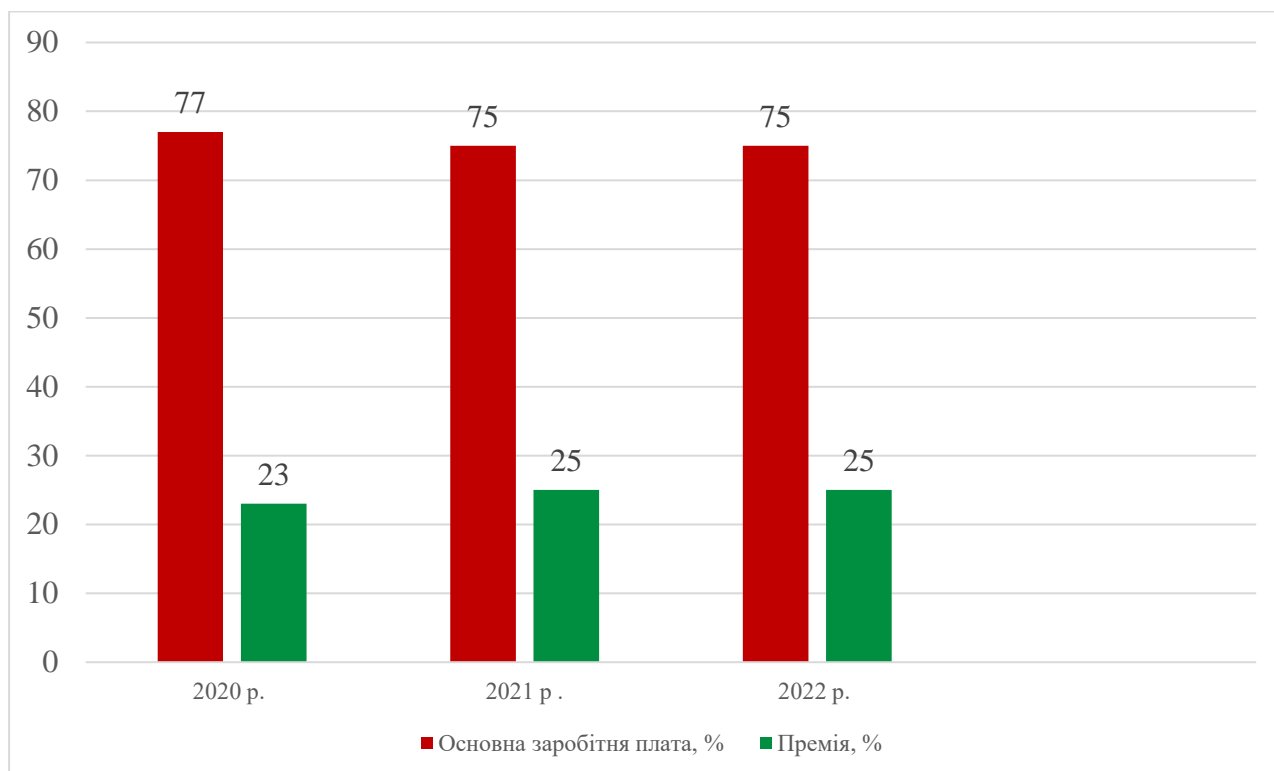


Рисунок 2.4 - Структура фонду оплати праці працівників в ТОВ «PANDORA» за 2020-2022 р.р.,%

Джерело: складено за даними ТОВ «PANDORA»

Частка премій у фонді заробітної плати загалом на підприємстві становить 25 % в 2022 році. Найбільші преміальні виплати отримує торговий, середній рівень преміальних виплат виробничого персоналу в 2021 році склав 25%, такий розподіл доплат приводить до демотивації виробничого персоналу.

Вищеперелічені аспекти кадрового менеджменту компанії є основою забезпечення гідної праці та є тим фактором, який впливає на лояльність персоналу до компанії.

Далі розглянемо систему розвитку персоналу в компанії "PANDORA". Система розвитку персоналу спрямована на неперервний професійний і особистий розвиток співробітників, забезпечення їхнього потенціалу та підвищення ефективності роботи. Важливим аспектом системи розвитку персоналу є постійне вдосконалення і оновлення програм та ініціатив,

забезпечення індивідуального підходу до розвитку кожного співробітника та створення мотиваційного середовища для самовдосконалення.

Хоч ТОВ «PANDORA» і дбає про розвиток персоналу, проте процеси навчання несистематизовані та немає контролю, чи відповідають курси та підвищення кваліфікації потребам працівників у навчанні. Це може мати кілька негативних наслідків.

По-перше, відсутність систематизації процесів навчання означає, що немає чіткого плану або структури, яка б допомагала працівникам розвивати певні навички або отримувати необхідні знання. Це може призвести до безладності та втрати часу, коли працівники не знають, які курси або навчальні матеріали вибрати для досягнення своїх професійних цілей.

По-друге, відсутність контролю над відповідністю курсів та підвищення кваліфікації потребам працівників може призвести до невдалих інвестицій в навчання. Якщо курси або програми навчання не відповідають потребам працівників або не розвивають необхідні навички, то витрачені кошти та зусилля можуть бути марними. Без відстеження і оцінки ефективності навчання, компанія може упустити можливості для розвитку свого персоналу та покращення його продуктивності.

Таблиця 2.2 - Активність персоналу у професійно-кваліфікаційному розвитку в ТОВ «PANDORA» у 2020 – 2022 рр.

№	Способи підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу	2021, осіб	2022, осіб	Відхил., осіб
1	Фахові курси (за кошти працівника)	3	6	+3
2	Фахові курси (за рахунок підприємства)	2	7	+5
3	Курси підвищення кваліфікації (за кошти працівника)	-	2	+2

Продовження таблиці 2.2

4	Курси підвищення кваліфікації (за рахунок підприємства)	3	5	+2
5	Триває навчання у вищому навчальному закладі (ВНЗ)	12	15	+3
6	Вступило до ВНЗ у звітному році	2	2	+3
7	Здобуло вищу освіту у звітному році	1	3	-
	Всього	23	40	+13

Джерело: розроблено автором

Як видно з даних табл. 2.2, професійна активність персоналу підприємства значно підвищилась за останні два роки. Зокрема, користуючись заохоченням у вигляді надання додаткового вільного часу 6 працівників підприємства у 2021 р. скористались можливістю навчання на спеціалізованих курсах за власний рахунок, що на 3 особи більше, ніж у попередньому році. За кошти підприємства у звітному періоді підвищили свій кваліфікаційний рівень 5 осіб, або на 2 осіб більше, ніж у попередньому році. Троє працівників ТОВ «PANDORA» у 2022 році здобули диплом про вищу освіту, а двоє працівників вступили до вищих навчальних закладів. Отже, в цілому за результатами року кількість осіб з числа працівників підприємства, які продовжують (починають) навчання у ВНЗ, складає 40.

У ТОВ "PANDORA" встановлена політика, згідно з якою компанія надає часткове покриття витрат на навчання свого персоналу. Це означає, що хоча компанія визнає важливість навчання та розвитку персоналу, вона не повністю фінансує всі навчальні програми або курси.

2.2. Оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA»

Оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу відіграє важливу роль у розвитку компанії та досягненні її стратегічних цілей. Ось декілька ключових причин, чому оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу є необхідним:

1. Виявлення сильних та слабких сторін: Оцінювання дозволяє компанії ідентифікувати сильні та слабкі сторони своєї системи менеджменту персоналу. Це допомагає керівництву компанії зрозуміти, на яких аспектах потрібно зосередити увагу для покращення ефективності та результативності менеджменту персоналу.

2. Виявлення проблем та недоліків: Оцінювання може допомогти виявити проблеми або недоліки в системі менеджменту персоналу, які можуть заважати досягненню організаційних цілей. Це можуть бути проблеми з рекрутингом, недостатня мотивація персоналу, недостатня розвиток співробітників або недовіра комунікації. Виявлення цих проблем дозволяє приймати вчасні корективні заходи для виправлення ситуації.

3. Планування розвитку персоналу: Оцінювання допомагає визначити потреби в розвитку персоналу і визначити пріоритетні напрями для навчання та розвитку. Це може бути засноване на виявлених недоліках або на потенціалі співробітників, який може бути розвинутий. Планування розвитку персоналу допомагає забезпечити, що співробітники розвиваються відповідно до потреб організації та мають необхідні навички та знання для досягнення бізнес-цілей.

4. Вдосконалення системи менеджменту персоналу: Оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу надає компанії можливість оцінити результативність та ефективність використовуваних підходів та інструментів. Це стимулює постійне вдосконалення системи менеджменту

персоналу, впровадження нових практик та методів, які підвищують продуктивність та задоволення персоналу.

Проаналізуємо основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ "PANDORA" за 2020-2022 роки, які сформовано в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 - Основні фінансово-економічні показники діяльності організації ТОВ "PANDORA" за 2020-2022 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / -			
	2020	2021	2022	2022р. до 2021р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	відн.,%	абсол.	відн. %
А	1	2	3	4	5	6	7
Прибуток, тис. Грн.	23609	25595	29600	4005	15,6	1986	8,4
Чистий прибуток, тис. Грн.	10733	12518	18216	5698	45,5	1785	16,6
Валовий дохід, тис. Грн.	71553	69544	70061	-1492	-2,1	-2009	-2,8
Рентабельність реалізованої продукції, %	15%	18%	26%	2374	45,5	744	16,6
Середньооблікова чисельність прац., ос.	41	45	43	-2	-4,4	4	9,8
Частка робітників у загальній чисельності працівників, %	38	42	40	-2	-4,8	4	10,5
Річний фонд заробітної плати (фзп) працівників, тис. Грн.	4920	5400	6192	792	14,7	480	9,8
Частка фзп працівників у складі рп (зарплатомісткість рп), %	81,3	79,2	80,3	1,1	-	-2,1	-2,6
Річний виробіток одного працівника за показником рп	561600	530250	576640	46390	8,7	31350	2,7
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	10000	10000	11000	1000	10,0	-	-
Коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника	X	0,97	1,09	-0,4	-9,1	X	X

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Згідно з аналітичних даних фінансово-економічні показники за 2020-2022 роки на підприємстві ТОВ "PANDORA", можна виокремити наступні фінансові результати:

- збільшення рентабельності до 26% за рахунок підвищення прибутку на 25% у 2022 році порівняно з 2020 роком;
- оптимізація кількості середньооблікової чисельності персоналу (+2 особи);
- покращення матеріальної винагороди працівників на 20%;
- негативна тенденція співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівників -14,9%, що пояснюється збільшенням річного фонду заробітної плати на 25,8% та незначним ростом виробітку на 2%.

Варто зауважити, що під час аналізу фінансової діяльності та використання трудових ресурсів важливе значення має коефіцієнт співвідношення темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати працівника. Так, у 2022 році, ми можемо спостерігати позитивну динаміку зростання даного показника до оптимального значення (1,09). А отже, підвищення рівня заробітної плати створює реальні умови для підвищення продуктивності праці. Загальну динаміку показників діяльності ТОВ "PANDORA" зображено на рисунку 2.5.

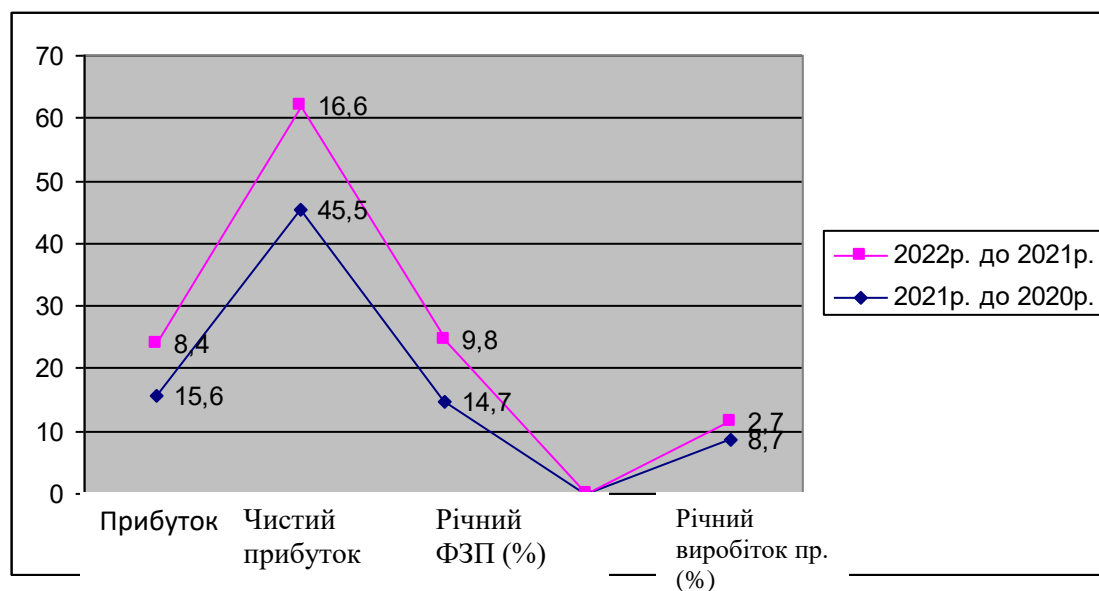


Рисунок 2.5 - Динаміка показників діяльності ТОВ "PANDORA"

Джерело: розроблено автором на основі [10]

У 2022 році чистий прибуток компанії склав 18 216 тисяч гривень, що на 69,7% більше ніж у 2021 році та на 45,5% більше ніж у 2020 році. Джерелом цього

зростання у 2021 році (в порівнянні з 2020р.) було збільшення виробітку одного працівника на 8,7% за рахунок розширення штату працівників; збільшення доходу на 15,6% за рахунок підвищення якості та ціни наданих послуг; ріст показника річного фонд заробітної плати (фзп) працівників на 14,7%, але в даному випадку це є виправдано.

В свою чергу, у 2022 році таке зростання спричинено збільшенням виробітку одного працівника на 2,7% за рахунок оптимізації штату працівників (неефективне використання праці середньооблікової кількості 45 працівників у 2020 році); збільшення доходу на 25,4% за рахунок підвищення якості та ціни надання послуг; оптимізація середньооблікової чисельності працівників, що у 2022 році склала 43 особи.

Оскільки низький ріст продуктивності праці можуть спричинити показники руху персоналу, проаналізуємо коефіцієнти, що характеризують рух персоналу, наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники руху персоналу організації ТОВ "PANDORA" за 2020–2022 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2021р. до 2020р.		2022р. до 2021р.	
	2020	2021	2022	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
А	1	2	3	4	5	6	7
1.середньооблікова чисельність персоналу, осіб	41	45	43	4	10 %	3-2	-4%
2. прийнято працівників, осіб	8	2	3	-6	-75%	1	50%
3. вибуло працівників, осіб	7	9	8	2	29%	-1	-11%
з них:							
за власним бажанням	5	5	7	0	0%	2	+40%

Продовження таблиці 2.4

4. загальний коефіцієнт обороту, %	36,6%	24,4%	25,6%	-0,1214	X	0,01137	X
5. коефіцієнт обороту по прийому, %	19,5%	4,4%	7,0%	-0,1507	X	0,02532	X
6. коефіцієнт обороту по звільненню, %	17,1%	20,0%	18,6%	0,02927	X	-0,014	X
7. коефіцієнт плинності персоналу, %	12,2%	11,1%	16,3%	-0,0108	X	0,05168	X
8. коефіцієнт сталості	82,9%	80,0%	81,4%	-0,0293	X	0,01395	X
9. коефіцієнт змінюваності	2,6%	3,1%	2,9%	0,5	X	-0,2	X
10. коефіцієнт заміщення	2,4%	-15,6%	-11,6%	-0,1799	X	0,03928	X

Джерело: розроблена автором на підставі фінансово-економічних звітів підприємства

Основний показник, який негативно впливає на продуктивність праці у 2020-2022 роках – коефіцієнт плинності персоналу (16,3%), який сконцентрований у відділі організації руху. Враховуючи невеликий штат ТОВ "PANDORA" це є суттєвою проблемою, яка в свою чергу спричиняє значні втрати у прибутковості компанії. Також за рахунок цього знижується виробіток персоналу, відбувається постійний пошук нових працівників та зниження якості наданих послуг.

Отже, оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу є необхідним для виявлення проблем, планування розвитку персоналу та вдосконалення системи менеджменту персоналу, що допомагає компанії досягти своїх бізнес-цілей та забезпечити успіх на ринку.

Далі розглянемо аналіз ефективності добору персоналу у ТОВ "PANDORA" з метою оцінки успішності процесу рекрутингу та підбору нових співробітників.

Проаналізуємо в динаміці процедуру підбору персоналу в ТОВ "PANDORA" з точки зору його швидкості, вартості та окремих показників якості.

Визначимо середню тривалість закриття однієї вакансії окремо для кожного виду вакансій за категоріями працівників. Для розрахунків скористаємось формулою:

$$T_{сер.} = \frac{N_{дн}}{N_{в}} \quad (2.1),$$

де $N_{дн}$ - загальна кількість днів на закриття вакансій протягом року;

$N_{в}$ - загальна кількість вакансій протягом року.

Отже, середня тривалість закриття однієї вакансії фахівця в ТОВ "PANDORA" складає 13,4 днів.

Результати розрахунків за категоріями посад наведено в таблиці 2.5.

$$T_{сер.} = \frac{121}{9} = 13,4 \text{ днів}$$

Таблиця 2.5 - Середня тривалість закриття однієї вакансії в ТОВ "PANDORA" в 2022 р.

	Прийнято працівників у звітному році			Час на закриття вакансій (днів)	Середня тривалість закриття однієї вакансії (днів)
	Всього осіб	із стажуванням	прийняті з випробувальним терміном		
Облікова кількість штатних працівників всього осіб	41	2	8	590	14,4
в тому числі:					
Керівники:	5	-	-	115	23,3
Фахівці	9	2	8	121	13,4

Джерело: розраховано автором

Як видно з даних, представлених в таблиці, в середньому на закриття однієї вакансії в ТОВ "PANDORA" потрібно 15,1 календарних днів. Час,

необхідний для закриття однієї вакансії знаходиться в діапазоні до 35 днів. Це досить довгий термін закриття вакансій. Тривалість закриття вакансій зумовлюється складністю добору кваліфікованого працівника даної професії (ювелір). Також надмірно тривалим є підбір керівника – 23 дні.

Відносною нормою для закриття вакансії в рекрутингових агенціях вважається в середньому термін до 12-14 днів. Якщо вакансія, не закрита протягом місяця, процедура підбору вважається затягнутою. Таким чином з точки зору швидкості процедура підбору в ТОВ "PANDORA є надмірно тривалою.

Оцінюючи якісні показники ефективності добору персоналу ТОВ "PANDORA" ми розрахували питому вагу працівників, які не пройшли випробувального терміну через професійну некомпетентність, від загальної кількості прийнятих на роботу протягом попереднього кварталу.

Нами було проведено опитування (Додаток А) експертної групи працівників ТОВ "PANDORA", що працюють понад 5 років, яке дало наступні результати: протягом 2022 року 11 кандидатів не пройшли випробувального терміну через особистісно-психологічну невідповідність роботі або колективу. Розрахуємо питому вагу працівників, які не пройшли випробувального терміну через професійну некомпетентність, від загальної кількості прийнятих на роботу на роботу протягом попереднього кварталу. У четвертому кварталі 2022 року із 9 нових працівників 1 працівник не пройшов випробувального терміну через професійну некомпетентність, тому питома вага таких працівників становила 22% (2/9). Це свідчить про неякісний добір, проведений фахівцем з персоналу ТОВ "PANDORA".

Отже, наявні недоліки на етапі добору, проведеного за участю лінійного керівника.

Таблиця 2.6 - Виявлені проблеми та їх причини в ТОВ «PANDORA»

Виявлені проблеми	Причини існуючих проблем
1. Неякісний добір персоналу	Недосконала система підбору в ТОВ «PANDORA», наявні недоліки на етапі добору, проведеного за участю лінійного керівника.
2. Великі витрати часу на добір персоналу	Складність добору кваліфікованого працівника даної професії (ювелір) та керівників.
3. Відсутність стандартизованої системи оцінки успішності нових працівників	Неспецифіковані чи невідповідні критерії успішності нових працівників. Непродуманий процес оцінювання. Недостатня підготовка персоналу з оцінювання. Відсутність чіткої системи збору об'єктивних даних щодо продуктивності та прогресу нових працівників, оцінювання їх успішності.
4. Висока плинність персоналу	Умови роботи, що не відповідають очікуванням працівників, низька заробітна плата, недостатня кар'єрна перспектива, вимушена міграція.

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи проблеми, виявлені в системі менеджменту персоналу ТОВ "PANDORA", можна зробити висновок, що добір та залучення кваліфікованого персоналу вимагає покращень. Розширення пошуку кандидатів, використання автоматизації в процесі відбору, а також впровадження стандартизованої системи оцінки нових співробітників можуть сприяти вирішенню цих проблем. Покращення ефективності добору персоналу є ключовим фактором для забезпечення успіху компанії, зміцнення її конкурентних позицій та забезпечення стабільного розвитку.

Розглянемо ефективність системи оцінювання персоналу в ТОВ "PANDORA". Вона дозволяє оцінити не лише кінцеві результати, але й особистий розвиток, вміння працювати в команді та співробітництво. Завдяки цій системі, компанія має можливість виявити потенційних лідерів, визначити сильні та слабкі сторони персоналу, а також розробляти індивідуальні плани розвитку для кожного співробітника.

Нами було проведено опитування експертної групи працівників ТОВ "PANDORA", що працюють понад 5 років з метою виявлення проблем та неефективності системи оцінювання персоналу. Респондентам було поставлено питання щодо їхнього досвіду з системою оцінювання та те, що, на їхню думку, потребує вдосконалення.

За результатами опитування, були виявлені деякі конкретні причини неефективності системи оцінювання персоналу в ТОВ "PANDORA". Основні з них включають:

1. Неспецифіковані критерії оцінювання: Деякі респонденти вказали на відсутність чітко визначених та конкретних критеріїв, за якими вони були оцінювані. Відсутність чіткого розуміння того, які навички та показники успішності враховуються під час оцінювання, може призводити до несправедливих результатів.

2. Недостатня об'єктивність: Багато респондентів відзначили проблеми з об'єктивністю процесу оцінювання. Вони вказали, що оцінювання часто базується на суб'єктивних оцінках та особистих вподобаннях оцінювачів, а не на конкретних доказах професійної компетентності та внеску в роботу.

3. Недостатня зворотний зв'язок та розвиток: Було виявлено, що деякі респонденти відчують відсутність ефективного зворотного зв'язку та можливостей для особистого розвитку на основі результатів оцінювання. Вони висловили бажання мати більше конструктивних порад та можливостей для покращення своїх навичок і кар'єрного зростання.

4. Відсутність прозорості та справедливості: Деякі респонденти відмітили, що відсутність прозорих процедур оцінювання та недостатній розкриття критеріїв та методів оцінки призводять до відчуття несправедливості серед співробітників. Недостатня комунікація та роз'яснення стандартів оцінювання можуть викликати незадоволення та втрату довіри в систему оцінювання.

5. Недостатня релевантність оцінювання: Деякі респонденти відчують, що процес оцінювання не враховує повністю їхніх обов'язків та вкладу в організацію. Вони висловили бажання мати більше специфічних оцінюваних показників, які б відображали їхні функціональні обов'язки та цілі робочого місця.

За результатами опитування, респонденти виразили бажання вдосконалити систему оцінювання персоналу в ТОВ "PANDORA" у таких аспектах:

1. Більш чітко визначені та об'єктивні критерії оцінювання.
2. Забезпечення більш прозорих та справедливих процедур оцінювання.
3. Покращення зворотного зв'язку та можливостей для особистого розвитку на основі результатів оцінювання.
4. Врахування релевантності оцінювання до конкретних обов'язків та цілей робочого місця.

Ці пропозиції відображають бажання працівників удосконалити систему оцінювання персоналу, зробити її релевантною для їхнього професійного розвитку.

Таблиця 2.7 відображає відсотковий розподіл відповідей працівників, що були опитані, стосовно причин неефективності системи оцінювання персоналу. Вона вказує на відсоток працівників, які вказали кожен конкретну причину як основну проблему, що потребує вдосконалення.

Таблиця 2.7 – Опитування працівників щодо ефективності системи оцінювання персоналу в ТОВ "PANDORA".

Причини неефективності системи оцінювання персоналу	Відсоток відповідей
Неспецифіковані критерії оцінювання	35%
Недостатня об'єктивність	42%
Недостатній зворотний зв'язок та розвиток	26%
Відсутність прозорості та справедливості	18%
Недостатня релевантність оцінювання	29%

Джерело: розраховано автором

Аналізуючи наведену таблицю, можна виявити наступні аспекти щодо проблем та побажань працівників щодо системи оцінювання персоналу в ТОВ "PANDORA":

1. Неспецифіковані критерії оцінювання: 35% респондентів вказали це як причину неефективності системи. Це свідчить про необхідність уточнення та чіткого визначення критеріїв оцінювання, щоб працівники мали зрозумілі очікування та могли підготуватися до них.

2. Недостатня об'єктивність: 42% респондентів відзначили проблему об'єктивності оцінювання. Це вказує на необхідність розвитку об'єктивних інструментів та процедур оцінювання, щоб забезпечити справедливість та уникнути суб'єктивних оцінок.

3. Недостатній зворотний зв'язок та розвиток: 26% респондентів відчують відсутність ефективного зворотного зв'язку та можливостей для особистого розвитку. Це вказує на потребу встановлення системи зворотного зв'язку, яка надає конструктивні поради та сприяє розвитку працівників на основі результатів оцінювання.

4. Відсутність прозорості та справедливості: 18% респондентів відмітили цю проблему. Це вказує на необхідність створення прозорих процедур оцінювання та розкриття критеріїв та методів оцінки для забезпечення справедливості та довіри працівників.

5. Недостатня релевантність оцінювання: 29% респондентів вважають, що система оцінювання не враховує повністю їх обов'язків та цілей робочого місця. Це показує необхідність встановлення більш специфічних оцінюваних показників, які б відображали реальні вимоги та внесок працівників у конкретну роботу.

Загалом, аналіз таблиці вказує на кілька ключових проблем, що впливають на ефективність системи оцінювання персоналу в ТОВ "PANDORA". Непрозорість критеріїв, недостатня об'єктивність, відсутність зворотного зв'язку, відчуття нерелевантності та недостатня справедливість є серйозними проблемами,

які потребують уваги та вдосконалення. Реагуючи на побажання працівників, компанія може спрямувати зусилля на розвиток більш чіткої та об'єктивної системи оцінювання, забезпечуючи прозорість, релевантність та справедливість для всього персоналу.

Таблиця 2. 8 - Виявлені проблеми та їх причини на основі аналізу системи оцінювання в ТОВ «PANDORA»

Виявлені проблеми	Причини існуючих проблем
Недостатня об'єктивність	Система оцінювання не має чітких критеріїв та мірників, тому оцінки бувають недостатньо об'єктивними та суперечливими. Це порушує довіру працівників до процесу оцінювання та без чітко виражених критеріїв робить його більш суб'єктивним.
Недостатня система зворотного зв'язку	Потрібно ввести автоматизовану систему де працівник зможе швидко відслідковувати свої слабкі та сильні сторони та методи їхнього розвитку.
Неправильне використання результатів оцінки	Прийняті рішення за результатами оцінки повинні мотивувати працівників розвиватись та зкаривати свої слабкі сторони.

Джерело: розроблено автором

Далі розглянемо критерій мотивації та оцінимо його ефективність в ТОВ «PANDORA». Аналіз динаміки та продуктивності працівників ТОВ «PANDORA» є важливою складовою процесу менеджменту персоналу. Цей аналіз дозволяє оцінити ефективність працівників, виявити тенденції та здійснити корективні заходи для покращення продуктивності.

Розглянемо аналіз динаміки та продуктивності працівників ТОВ «PANDORA» в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Аналіз динаміки та продуктивності працівників ТОВ «PANDORA»

№	Показники	Од. вим.	Роки				Відхилення план. до 209	
			2020р.	2021р.	2022р.	План.	+/-	у %
1.	Обсяг валової продукції	тис. грн	24794	31759	35466	39450	14656	54,11
2.	Середньообліков а чисельність працюючих	ос.	41	45	43	61	-18	-29
2.1.	У тому числі робітників	ос.	38	42	36	50	-4	-28
3	Середньорічний виробіток одного працівника	грн.	104176, 5	138083	156929	145479	41302,5	39,6
4.	Продуктивність праці	грн./ ос.	87,26	115,7	129,9	146,3	59,04	67,7

Джерело: розраховано автором

Отже, середньорічний виробіток одного працівника у 2022 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 52752,5 грн. У плановому році планується його підвищення до 40%. Це пов'язано з тим, що відбудеться звільнення працівників, а саме на 18 осіб, порівняно з 2020 р. Проте відбудеться підвищення продуктивності праці на 68%. При цьому зросте обсяг валової продукції на 54%, тобто на 14656 тис.грн.

ТОВ "PANDORA" активно залучається в підвищення продуктивності праці, за допомогою таких засобів як механізація, автоматизація роботи, а також впровадження останніх технічних новинок і технологій. Здавалося б, що цей

процес не має меж. Тому ми також проаналізуємо продуктивність праці більш детально (табл. 2.9).

В табл. 2.10 зробимо аналіз впливу факторів на продуктивність праці ТОВ «PANDORA».

Таблиця 2.10 - Аналіз впливу факторів на продуктивність праці

№	Показники	Од.виміру	За звітний період	За плановий період	Відхилення (+,-)
1.	Чисельність працівників	осіб	41	43	-2
2.	Чистий дохід	тис.грн	29362	32183,5	2821,5
3.	Продуктивність праці	тис.грн/ос.	129,9	146,3	16,4

Джерело: розраховано автором

Загалом, продуктивність праці в ТОВ "PANDORA" зросла протягом розглянутого трьохрічного періоду, що свідчить про позитивні зміни в ефективності роботи компанії та її здатність досягати кращих результатів.

Розглянемо ефективність системи розвитку персоналу в ТОВ "PANDORA". Система розвитку персоналу в компанії відіграє важливу роль у забезпеченні успіху та конкурентоспроможності організації. Основною метою системи розвитку персоналу є створення оптимальних умов для професійного росту, розвитку та ефективної роботи співробітників.

Розглянемо показники ефективності витрат на розвиток персоналу ТОВ «PANDORA» за 2021 - 2022 рр. в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Показники ефективності витрат на розвиток персоналу ТОВ «PANDORA» за 2021 - 2022 рр.

№	Показники	2021	2022	Відхил. абсол., +/-	Відн. відх, %
1	Кількість працівників, які пройшли професійне навчання за кошти підприємства, осіб	3	10	+7	у 2,3 рази
2	Загальна сума витрат на професійне навчання працівників (з врахуванням витрат, понесених підприємством внаслідок відсутності працівника на робочому місці), тис. грн.	20,0	72,0	+52,0	у 3,6 рази
3	Фонд оплати праці, тис. грн.	5544,00	6552,00	1008,00	+18,18
4	Частка витрат на проф. навчання у фонді оплати праці, %	0,36	1,1	+0,74	у 3,1 рази
5	Величина витрат з проф. навчання на одного працівника, грн.	6667	7200	+533	+7,1
6	Продуктивність праці за місяць, грн.	116340	125580	9240	+ 7,94

Джерело: розраховано автором

Дані табл. 2.11 свідчать про позитивні зрушення, що відбулись у сфері організації розвитку персоналу ТОВ «PANDORA», зокрема, ефективності витрат на професійний розвиток працівників, продовж аналізованого періоду.

Для зведення загальної оцінки ефективності системи менеджменту персоналу у компанії "PANDORA", ми використали метод SWOT-аналізу. Візуально ми представили застосування цього методу у Таблиці 2.10, яку можна побачити нижче.

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз ефективності системи управління персоналом ТОВ «PANDORA»

Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weakness)
1	2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Чітко продуманий та багатоетапний напрям добору персоналу, який дозволяє компанії забезпечити себе висококваліфікованими кадрами 2. Відомий бренд та глобальна присутність: ТОВ "PANDORA" є відомим брендом з великим клієнтським базою по всьому світу, що забезпечує перевагу при залученні талантів та співпраці з партнерами. 3. Інноваційність у дизайні та виробництві: Компанія відома своєю здатністю до постійних інновацій в ювелірній галузі, що дозволяє привернути талановитих дизайнерів та фахівців. 4. Сильна корпоративна культура: ТОВ "PANDORA" має визначену корпоративну культуру, яка сприяє співпраці, комунікації та розвитку співробітників. 5. Компанія "PANDORA" інвестує в програми навчання та розвитку свого персоналу, що сприяє підвищенню навичок, знань та кваліфікації співробітників. Це дозволяє працівникам розвиватися і виконувати свої обов'язки на вищому рівні. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Напрямок розвитку та навчання дезорганізований та не відповідає задекларованим у політиці менеджменту персоналу компанії цілям. Фактично відсутній аналіз потреб у навчанні, заходи з навчання відбуваються без контролю з боку менеджерів з персоналу та лінійних керівників. 2. У системі мотивації наявні деякі диспропорції у частині доплат та премій, що негативно впливає на лояльність і залученість працівників певних категорій. 3. Недостатня об'єктивність системи оцінювання персоналу: Відсутність чітких критеріїв та мірників оцінки може призводити до недостатньо об'єктивних та суперечливих результатів. Це може підірвати довіру працівників до процесу оцінювання та знизити ефективність системи управління персоналом. 4. Відсутність CRM системи, наявність якої значно б полегшила всі процеси управління персоналом. 5. Висока плинність персоналу: Компанія може стикатися з проблемою високої плинності персоналу, що впливає на стабільність та неперервність менеджменту персоналу. 6. Обмежена автоматизація процесів: У системі менеджменту персоналу можуть бути недоліки в автоматизації ключових процесів, що може впливати на ефективність та продуктивність. 7. Недостатня залученість співробітників: Можуть виявлятися проблеми у залученні та залученості співробітників до процесів прийняття рішень та розвитку компанії. 8. Нехватка аналітичних інструментів: Компанія може виявити потребу у покращенні аналітичних інструментів для збору та аналізу даних про

Продовження табл. 2.12

	персонал з метою прийняття обґрунтованих рішень. 9. Недостатня система зворотного зв'язку. Відсутність автоматизованої системи, яка дозволяє працівникам відстежувати свої сильні та слабкі сторони .
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1	2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження автоматизованої системи зворотного зв'язку. Введення системи, яка дозволяє працівникам відстежувати свої успіхи, слабкі та сильні сторони, може сприяти їхньому особистому розвитку та задоволеності роботою. 2. Використання штучного інтелекту та аналітики: Впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект та аналітика даних, може покращити процеси прийняття рішень та забезпечити більш ефективне управління персоналом. 3. Розвиток навичок та лідерства: Компанія може інвестувати у розвиток навичок та лідерства свого персоналу, що сприятиме розвитку внутрішнього потенціалу та підвищенню задоволеності співробітників. 4. Партнерства та кооперація: ТОВ "PANDORA" може розглядати можливості співпраці з іншими компаніями, що дозволить обмінюватися найкращими практиками та інноваціями у сфері менеджменту персоналу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренція на ринку: За ринком ювелірних виробів спостерігається велика конкуренція, що вимагає вдосконалення системи управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності компанії. 2. Зміни в регулюючому середовищі: Зміни в законодавстві про працю, правилах митниці або торгівлі можуть впливати на систему менеджменту персоналу, вимагаючи адаптації та виконання нових вимог. 3. Зростання плинності кадрів. Плинність кадрів може вказувати на проблеми в організації, такі як незадовільні умови праці, низький рівень задоволеності працівників або відсутність перспективи розвитку кар'єри. Високий рівень плинності може негативно вплинути на стабільність та продуктивність компанії.

Джерело: розраховано автором

ТОВ "PANDORA" має декілька сильних сторін, які сприяють його успіху. Перш за все, компанія володіє відомим брендом та глобальною присутністю, що дозволяє залучати таланти та партнерів. Крім того, інноваційність у дизайні та виробництві є сильною стороною, що дозволяє привертати талановитих фахівців.

Компанія також має сильну корпоративну культуру, яка сприяє співпраці та розвитку співробітників. Нарешті, широкий спектр продуктів вимагає різних компетенцій у персоналу, що сприяє розвитку різних професійних напрямків.

Однак, компанія також має кілька слабких сторін, які потребують уваги. Висока плинність персоналу може впливати на стабільність. Крім того, обмежена автоматизація процесів та недостатня залученість співробітників можуть впливати на ефективність та продуктивність компанії. Нехватка аналітичних інструментів також може потребувати покращень для збору та аналізу даних про персонал з метою прийняття обґрунтованих рішень.

Проте, у таблиці також зазначені можливості, які можуть сприяти подальшому розвитку компанії. Розширення ринків, використання штучного інтелекту та аналітики, розвиток навичок та лідерства, а також партнерства та кооперація можуть стати джерелом можливостей для компанії "PANDORA".

Проте, існують також загрози, зокрема, конкуренція на ринку ювелірних виробів є значною загрозою для компанії "PANDORA". Підводячи підсумки, виокремимо нагальні проблеми в системі управління персоналом компанії "PANDORA": 1) напрям розвитку та навчання дезорганізований та не відповідає задекларованим у політиці менеджменту персоналу компанії цілям. Фактично відсутній аналіз потреб у навчанні заходи з навчання відбуваються без контролю з боку менеджерів з персоналу та лінійних керівників; 2) У системі мотивації наявні деякі диспропорції у частині доплат та премій, що негативно впливає на лояльність і залученість працівників певних категорій; 3) Недостатня об'єктивність системи оцінювання персоналу; 4) Відсутність інструментів автоматизації, що суттєво уповільнює реалізацію усіх бізнес-процесів управління персоналом.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «PANDORA»

3.1. Рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту персоналом в ТОВ «PANDORA»

Сучасний стан мінливості на ринку нав'язує підприємствам тяжку конкуренцію між собою, тільки постійний розвиток та ефективна стратегія можуть забезпечити успіх ведення бізнесу. Раціональний менеджмент персоналу формує умови для успіху, підбір найкращих кадрів та їх навчання є запорукою розвитку кожної організації у сучасних умовах.

Підприємство, що хоче діяти активно у конкурентному середовищі та займати лідируючі позиції, неабияк залежить від людського капіталу. Тому найважливішим є спосіб керівництва, відповідна кваліфікація серед працівників, мобільність та вміння реагувати на нові сучасні зміни.

По інформації, яку ми отримали з попередніх розділів, ми можемо сформулювати загальні визначення щодо необхідних рекомендацій для майбутнього удосконалення системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA».

Спершу визначемо проблеми та заходи щодо їх покращення в доборі персоналу. В компанії не має CRM системи, тому процеси добору персоналу та інші бізнес-процеси управління персоналом вимагають додаткових витрат часу. Ми рекомендуємо впровадити в компанії "PANDORA" використання CRM-системи з метою автоматизації процесів відділу персоналу. Це дозволить скоротити час виконання завдань і суттєво підвищить продуктивність роботи.

Перейдемо до системи оцінки персоналу в ТОВ «PANDORA» . Під час її аналізу виявлено ряд недоліків, які суттєво впливають на ефективність оціночних процедур та результативність співробітників. З цієї причини, необхідно визначити

основні напрями для вирішення виявлених проблем, щоб покращити систему оцінки та підвищити продуктивність колективу.

По-перше, було виявлено певні проблеми, пов'язані з проведенням цієї процедури. Для їх вирішення керівництву компанії необхідно розвивати зв'язки зі співробітниками та налагоджувати зворотній зв'язок, що допоможе краще зрозуміти потреби працівників, їх бажання та незадоволення.

По-друге, лише проведення атестації, як оцінки персоналу є недостатнім, тому необхідно розширювати систему оцінки в організації та впроваджувати додаткові процедури. Підготовка персоналу до оцінки повинна здійснюватися у двох напрямках:

- підготовка керівників до проведення оцінкових заходів;
- підготовка працівників, які підлягають оцінці, до участі у заходах.

При впровадженні системи оцінки необхідно підключати безпосередніх учасників до визначення ключової мети, критеріїв, компетентностей, нормативної документації. Відповідно, мають бути сформовані робочі групи, до складу яких мають входити керівники структурних підрозділів, а також менеджери вищої та середньої ланки. Створення таких груп призведе до досягнення ефективної співпраці та діалогу, а також запобігання опору оцінки з боку керівного складу. Наступний етап підготовки керівників - навчання проведення аналізу діяльності та оцінного інтерв'ю.

Важливий етап у розробці системи оцінки - це вироблення критеріїв оцінки, наповнення їх змістом і, якщо необхідно, розподіл за рівнями, тобто визначення того, що вимірюватимуть. Від точності та зрозумілості, логічної пов'язаності критеріїв залежатиме вагомість та однозначність системи оцінки. До основних принципів розробки оціночних критеріїв можна віднести:

- критерії оцінки однієї групи посад мають бути взаємопов'язані, нічого не повинні взаємовиключати одне одного чи суперечити один одному;
- критерії мають бути вимірними;

- критерії повинні бути зрозумілими і точними в описі, не повинно бути їх двояке тлумачення;
- шкала для оцінки критеріїв має бути простою (наприклад, п'ятибальною);
- корпоративні критерії повинні поширюватися на всі посади в організації;
- якщо оцінка проводиться вперше, то на початковому етапі вона має бути простою та прозорою.

Метою організації має бути створення зрозумілої для працівників системи оцінки. Тільки в цьому випадку використання цієї системи буде найбільш плавним, а співробітники виявлять більшу довіру.

В результаті аналізу проблем в системі оцінювання персоналу підприємства, можна зробити висновки про доцільність запровадження найбільш ефективного методу оцінювання персоналу Assessment-центр, тим самим нейтралізувати ці слабкі сторони.

Центр оцінки – це метод, який використовують багато організацій для визначення управлінського потенціалу та визначення придатності кандидата до вищих функціональних посад. Assessment-центр часто використовується в процесі розвитку фахівця як інструмент для оцінки професійних якостей та здібностей кандидатів. Даний метод дає змогу фахівцям показати свої навички, знання, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідності компетентностей кадрового складу організації її цілям та стратегії із застосуванням спеціалізованих оціночних процедур. Сутність методу полягає в тому, щоб створити набір різноманітних завдань, рольових та ділових ігор, співбесід та інших HR-методів, які дозволяють роботодавцю максимально структуровано, комплексно та об'єктивно оцінити кандидатів.

Переваги методу:

- можливість визначити не тільки поточний рівень розвитку працівника, а ще його потенціал;
- можливість розробки програми для будь-якої посади;

- зосередження на оцінці поведінки та навичок, пов'язаних з конкретною посадою працівника, враховуючи стратегію та професійну специфіку компанії;
- вимірювання ширшого діапазону навичок та знань, ніж традиційні тести та інтерв'ю;
- об'єктивність результатів (шляхом колегіального зведення суб'єктивних результатів спостережень);
- однакове ставлення до оцінки кандидатів;
- відсутність будь-якої дискримінації незалежно від статі, раси чи віку
- універсальність застосування (можливість використання і для претендентів, і для персоналу).

Проведений у другому розділі аналіз дозволив визначити проблеми, що існують у системі мотивації праці співробітників ТОВ «PANDORA»:

- низький рівень нематеріальної мотивації,
- виробничі працівники не зацікавлені у кар'єрному зростанні, оскільки не бачать можливостей для побудови кар'єри,
- через воєнні дії компанія буде вимушена припинити виплати премій, атому необхідно розробити нематеріальні методи стимулювання персоналу.

Основні напрями вдосконалення визначаються низкою виявлених недоліків.

Отже, пропонуємо розробити систему кадрового резерву. Компанія вже співпрацює з ЗВО для залучення випускників, але важливим є напрямом створення кадрового резерву вже працюючих співробітників. Для цього необхідно враховувати результати атестації, яку виробничий персонал проходить щорічно.

Кар'єра є важливою мотивацією для цілеспрямованих співробітників, які прагнуть реалізувати свій особистий потенціал. Враховуючи, що кар'єра є рушійною силою, серед виробничого персоналу ТОВ «PANDORA» необхідно виділити наступні характеристики. На підприємстві працюють переважно досвідчені люди середнього віку, які в перу чергу приділяють увагу матеріальній винагороді. Можливість побудувати кар'єру, по-перше, дасть людям відчутти

визнання компанією їхніх досягнень, по-друге, підвищити матеріальний рівень життя. Для ТОВ «PANDORA» це означає, що співробітники працюють над підвищенням своєї кваліфікації та отриманням вищої освіти, оскільки можливість просунути кар'єрними сходами в організації передбачає підвищення кваліфікації та навчання.

Розвиток резерву повинен бути зосереджений на ротації персоналу, тобто на переміщенні персоналу в межах ТОВ «PANDORA», оскільки це дозволить утворити нові лідерські кола.

Висококваліфіковані керівники переважно перевершують керівників, які найняті зовнішніми системами набору персоналу: вони розуміють специфіку виробництва та його роботу; мають великий досвід для роботи від низького до високого рівня; розуміють особливості трудових функцій та умов праці; пристосовуються, розділяють цінності підприємства. Для включення до кадрового резерву необхідно враховувати такі моменти: рівень освіти, досвід роботи в організації, ефективність і продуктивність, професійна якість.

Основні складові щодо покращення системи розвитку персоналу включають:

1. Навчання та розвиток: ТОВ «PANDORA» надає різноманітні можливості навчання, включаючи тренінги, семінари, вебінари та онлайн-курси. Ці навчальні програми охоплюють різні аспекти, включаючи професійні навички, лідерство, комунікацію, управління проектами та багато іншого. Компанія також може сприяти участі співробітників у зовнішніх навчальних програмах або фінансуванню продовження освіти.

2. Кар'єрний розвиток: ТОВ «PANDORA» пропонує програми кар'єрного розвитку, які допомагають співробітникам розширювати свої професійні можливості та досягати кар'єрних цілей. Це можуть бути планування кар'єри, менторські програми, можливості внутрішнього переміщення на посади з більшими відповідальностями, а також участь у спеціальних проектах або командних роботах.

3. Консультування та підтримка: Компанія надає консультаційну підтримку співробітникам, яка допомагає їм вирішувати професійні проблеми, виявляти потенціал та розробляти плани особистого розвитку. Це може включати індивідуальні настанови, кар'єрне коучинг, оцінку потенціалу та планування розвитку.

4. Регулярний зворотний зв'язок: ТОВ «PANDORA» практикує систему регулярних обговорень між співробітниками та їхніми керівниками щодо розвитку. Це можуть бути щорічні огляди, піврічні перегляди чи регулярні один на один зустрічі, під час яких обговорюються досягнення, потреби в розвитку та плани на майбутнє.

Під час дослідження ситуації з розвитку персоналу на ТОВ «PANDORA» за допомогою деревоподібної діаграми, ми виявили причини зменшення працівників, що пройшли програму підвищення кваліфікації. Розглянемо проект заходів, який покращить стан розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Pandora» (Табл 3.1).

Таблиця 3.1 - Проекти заходів щодо удосконалення системи менеджменту персоналу ТОВ «Pandora»

з/п	Проблема	Назва заходу	Коротка характеристика заходу	Часовий вимір	Вартість впровадження	Відповід. підрозділ (особа)
1.	Не ефективність планування потреби в навчанні персоналу	План-графік професійного навчання	Розробка комплексного плану розвитку персоналу на рік, який містить сукупність потрібних пунктів	Один місяць	Внутрішніми силами	Відділ навчання
2.	Відсутність внутрішніх інструментів впливу на ситуацію з розвитку персоналу	Створення відділу навчання персоналу	Новий навчальний відділ є частиною департаменту роботи з персоналом та містить штат досвідчених тренерів та інструкторів.	Півтора місяці	100 000 грн/ місяць	Департамент персоналу

Продовження таблиці 3.1

3.	Відсутність окремого відділу в організаційній структурі підприємства, що відповідає за навчання персоналу	Створення відділу навчання персоналу	Це нововведення покращить обіг інформації на підприємстві та полегшить процес адаптації для стажерів	Один місяць	20 000 грн	Відділ навчання
4.	Відсутність системної навчальної програми професійного розвитку персоналу	Організація курсу тренінгів для працівників відділу продажів	Вивчаючи цей тренінг, спеціалісти з продажів зможуть закріпити важливі знання своєї сфери.	Два тижні	20 000 грн/місяць	Відділ навчання

Джерело: розроблено автором

Одною з головних проблем була про неефективність планування потреби в навчанні персоналу на підприємстві. Професійне навчання може стати універсальним засобом для підвищення продуктивності праці, але для цього дуже важливо збирати та аналізувати інформацію про персонал. Це включає збір даних про кваліфікацію працівників, дослідження результатів роботи, проведення порівняння між фактичними здібностями персоналу та посадовими нормативами. Наявність такого аналізу збільшує шанси на влучність та затребуваність подальшого курсу професійного навчання. Такий підхід раціоналізує залучення коштів для підприємства, та зменшить непотрібні витрати.

Системний підхід до планування професійного навчання значно прискорює ріст практичних компетенцій у персоналу, а як результат, прямо впливає на ефективність та продуктивність праці. Фундаментом планування є дослідження реальної практичної потреби у навчанні для працівників підприємства. Спеціаліст повинен розрахувати кількість працівників, що потребують навчання та системно проаналізувати їх потреби. Відсутність

системного підходу до планування професійного розвитку сповільнює досягнення поставлених цілей, понижує ефективність розвитку персоналу.

На підприємстві ТОВ «PANDORA» був створений план менеджменту персоналу на 2020 рік, але він має прогалини у своїй будові. План на рік має вибіркового характеру та залучає до навчання не всі структурні відділи та їх працівники. Тому доцільно було б розробити комплексний план менеджменту персоналу на рік в якому містяться такі пункти:

1. Категорії навчання (групові та індивідуальні);
2. Вид навчання (підготовчі курси, підвищення кваліфікацій, перепідготовка);
3. Категорія персоналу (робітники, службовці, спеціалісти, керівники);
4. Терміни програми навчання;
5. Кількість осіб, що проходить курс;
6. Відповідальні особи за навчання.

Протягом року збирається інформація та оцінюється робота працівників на підприємстві. Після чого керівники відділів можуть подати заявку на проведення навчання, враховуючи побажання працівників.

Для підприємства ТОВ «Pandora» важливим є налагодження ефективного процесу менеджменту людськими ресурсами та інтелектуальним розвитком. Для максимальної ефективності треба створити потрібні умови для розвитку персоналу. Важливим аспектом є вкладання інвестицій у розвиток та кваліфікацію кадрів на підприємстві, з подальшим створенням резерву.

1. Для ефективного формування та покращення інтелектуального розвитку пропонуємо до використання такі методи:
2. Розробка дієвої системи професійної орієнтації і адаптації нового персоналу та працівників, що досягли підвищень;
3. Створення бази знань і забезпечення доступу до неї, постійне її оновлення;

4. Підтримання роботи систем з передачі професійних знань та навичок від досвідчених працівників до стажерів;
5. Підбір у відділ навчання персоналу кваліфікованих тренерів;
6. Формування сучасних професійних вмінь та навичок у персоналу.

Такі нововведення вирішують одразу декілька питань: прискорення адаптації нових працівників, покращення процесу професійного розвитку, кар'єрне зростання працівників.

Як вже було зазначено, на підприємстві відсутній окремий відділ навчання персоналу для працівників, тому важливим кроком буде створення такого відділу. Основним завданням відділу є аналіз потреб у навчанні та проведення тренінгів для персоналу. За допомогою цих тренінгів відкриється можливість швидше адаптувати стажерів, ефективно закріпити нові знання та вміння. Також тренінги підготують обраних працівників до підвищення по роботі.

Важливим аспектом системи розвитку персоналу є постійне вдосконалення і оновлення програм та ініціатив, забезпечення індивідуального підходу до розвитку кожного співробітника та створення мотиваційного середовища для самовдосконалення.

На основі виявлених слабких сторін у SWOT-аналізі ефективності системи управління персоналом для ТОВ «Pandora», нижче наведено декілька рекомендацій для покращення:

1. Зменшення плинності персоналу:
 - Провести аналіз причин високої плинності та ідентифікувати основні фактори, що призводять до відходу співробітників. На основі цього розробити стратегії для збереження талантів, зокрема поліпшення умов праці, розвитку кар'єри та системи винагород.
 - Залучати співробітників до процесу прийняття рішень та створювати механізми для зворотного зв'язку та участі у вирішенні проблем.

- Розробити і реалізувати програми розвитку та навчання, що сприятимуть збереженню талантів, розвитку навичок та просуванню у внутрішній ієрархії компанії.

2. Посилення автоматизації процесів:

- Провести оцінку поточних процесів управління персоналом та ідентифікувати області, які можна автоматизувати.

- Впровадити відповідне програмне забезпечення, яке спрощує та оптимізує рутинні процеси, такі як набір, оцінка та збереження даних про персонал.

- Забезпечити навчання та підтримку співробітників у використанні нових систем та інструментів автоматизації.

3. Покращення залученості співробітників:

- Розробити комунікаційні канали та механізми, що сприятимуть залученню співробітників до процесів прийняття рішень і розвитку компанії.

- Проводити регулярні зустрічі, відкриті дискусії та зворотний зв'язок, щоб стимулювати активну участь співробітників у вирішенні проблем та сприяти їхньому розвитку.

4. Посилення аналітики даних:

- Впровадити систему збору та аналізу даних про персонал для отримання більш глибокого розуміння професійних компетенцій, потенціалу та потреб співробітників.

- Залучити спеціалістів з аналітики даних, які допоможуть визначити ключові метрики та забезпечити обґрунтовані рішення на основі даних.

- Розробити плани дій з урахуванням аналітичних висновків, що сприятимуть стратегічному плануванню розвитку персоналу та управлінню ризиками.

Ці рекомендації можуть допомогти ТОВ «PANDORA» покращити ефективність своєї системи управління персоналом, зберегти таланти,

оптимізувати робочі процеси, покращити залученість співробітників та зробити обґрунтовані рішення на основі аналітики даних.

3.2. Оцінка ефективності пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту персоналом в ТОВ «PANDORA»

У попередніх розділах нашої роботи були сформульовані основні методи і рекомендації для покращення системи управління персоналом ТОВ «PANDORA». Зараз ми повинні оцінити ефективність цих пропозицій і рекомендацій, щоб з'ясувати, наскільки успішно їх можна впровадити в діючу управлінську модель ТОВ «PANDORA». Ефективність цих рекомендацій може бути визначена на основі реалізації та результатів їхнього впровадження в систему менеджменту персоналу у ТОВ «PANDORA». Оцінка ефективності буде залежати від багатьох факторів, таких як культура організації, відкритість до змін, ресурси, керівництво та залученість співробітників. Однак, враховуючи загальноприйняті практики менеджменту персоналу, ці рекомендації містять кілька важливих аспектів, які можуть позитивно вплинути на ефективність системи менеджменту персоналу:

Одною з нагальних проблем було визначено недосконале технічне забезпечення, то повна відсутність CRM системи для оптимізації процесів відділу персоналу. Адже, щоб дійсно полегшити роботу служби персоналу, на яку і так покладено дуже багато обов'язків, необхідно її автоматизувати найкращим чином впровадивши новітню CRM систему, у якій можна автоматизувати більшість HR процесів.

Впровадження такої системи дозволить підвищити, перш за все, продуктивність роботи керівника відділу персоналу та нового співробітника. А також забезпечить швидкий та безперервний документообіг, що дасть можливість працівникам вивільнити додаткову кількість робочого часу, за рахунок зменшення часу, що використовується для аналізу документації й створення та розробки нових стратегій управління працівниками. Разом з цим, дозволить отримувати більш точну та повну інформацію про процеси на підприємстві та здійснювати процес планування ще точніше, уникаючи можливих помилок в

управлінні як підприємством в цілому, так і окремими його структурними елементами .

Проаналізувавши ринок CRM систем, рекомендуємо розглянути такі програми, як: Hurma, PeopleForce, Cleverstaff, E-staff. Вважаємо, що таке рішення справді зможе якісно оптимізувати всі процеси HR відділу, полегшити роботу керівника відділу персоналу та зробіть її роботу ефективнішою, приємнішою та головне економнішою, адже зможе мінімізувати грошові втрати через помилки майже до 0%. Саме тому, за для визначення найкращої системи було проведено порівняльний аналіз програмних продуктів (табл. 3.2). У таблиці 3.2 розглянуто такі критерії, як: вартість; наявність безкоштовної пробної версії; сегмент ринку який охоплює; оптимальну кількість користувачів та простоту у використанні.

Таблиця 3.2 - Порівняння програмних продуктів Hurma, PeopleForce, CleverStaff, E-staff

Критерій порівняння/Назва програми	Hurma	PeopleForce	CleverStaff	E-staff
1. Вартість (у міс.)	2600 грн. для 1-20 співробітників.	10900 грн. для 1-50 співробітників в (охоплює усі модулі).	1460 грн. за кожного користувача або 23400грн. до 20 користувачів.	Базовий модуль – 4 тис. грн. (1 користувач), 70 тис. грн. (необмежена кількість користувачів).
2. Наявність безкоштовної пробної версії	Наявна безкоштовна пробна версія	Так, 14 днів безкоштовного доступу	Так, перші 7 днів безкоштовного доступу	Наявність демоверсії
3. Сегмент ринку	Кадрове адміністрування, автоматизація всіх HR процесів.	Кадрове адміністрування, автоматизація всіх HR процесів. Добір персоналу.	Добір персоналу та рекрутингу для компаній будь-якої сфери діяльності (ІТ, страхові компанії, держ. установи, будівельні компанії).	Добір персоналу та рекрутингу.

Продовження таблиці 3.2

4. Розмір компаній	Середнє та велике підприємство.	Середнє та велике підприємство.	Підприємство будь-якого розміру.	Підприємство будь-якого розміру.
5. Оптимальна кількість користувачів	100-300	Обмежень немає, проте оптимальною є кількість близько 300-400.	Обмежень немає, проте оптимальною є кількість близько 50.	Обмежень немає.
6. Простота використання	Проста у використанні.	Дуже проста у використанні; легкість впровадження та адаптації під бізнес-процеси кожної компанії.	Потребує розширення у браузері, доступу до всіх персональних даних. Досить важка у використанні.	Дуже проста у використанні. Має простий інтерфейс.

Джерело: розроблено автором

Проаналізувавши подані фактори було визначено, що найефективнішими програмними продуктами можуть бути програми Nurta та People Force. Адже, їх ціна є оптимальною для компанії, наявна пробна версія, а також вони досить прості у користуванні.

Соціальна ефективність даного впровадження полягатиме у значній оптимізації робочого часу, що дозволить працівникам виконувати свої завдання вчасно. Також CRM система надає працівникам зручні інструменти для спілкування та обміну інформацією, що сприяє підвищенню ефективності комунікації. Враховуючи вищенаведене, кумулятивний соціальний ефект полягатиме у зниженні рівня стресу серед працівників організації, сприятиме соціальній згуртованості та формуванню соціально-психологічного клімату, підвищуючи якість трудового життя працівників організації загалом.

Щодо вирішення проблеми низького попиту на посади нижнього рівня ієрархії кадрової системи було запропоновано наступне: для ефективного та швидкого вирішення даної проблеми рекомендується внести суттєві зміни до

фінансування ТОВ «PANDORA», зокрема, збільшити виділені кошти на проекти заробітної плати працівникам. Під час розробки даної пропозиції були враховані середні розміри заробітної плати у вакансіях та резюме кандидатів на посади схожих профілів на job-порталах work.ua та grc.ua. Це передбачає підвищення заробітної плати працівників на нижніх рівнях ієрархії, зокрема, у київських філіях ТОВ «PANDORA» до 25 000 грн, а в регіонах України - не менше 18 000 - 20 000 грн на місяць. Зважаючи на те, що кількість працівників у магазинах становить приблизно 10 осіб у Києві і 5 осіб у регіонах, нові витрати на оплату заробітної плати працівників можна розрахувати таким чином: у Києві ці витрати складатимуть 250 000 грн на одне відділення на місяць, або 3 млн грн на рік. Для регіональних магазинів компанії ці витрати на заробітну плату складатимуть у середньому 95 000 грн на місяць, або 1 140 000 грн на рік.

Соціальний ефект від запропонованого заходу полягатиме у підвищенні життєвого рівня працівників, дозволяючи їм забезпечити себе та свої сім'ї кращими умовами проживання, доступом до якісної освіти, медичного обслуговування та інших благ. Також це зумовить зменшення фінансової напруженості, що у свою чергу підвищить стресостійкість працівників та сприятливо вплине на їх морально-психологічний стан.

Третьою з пропозицій щодо вирішення проблеми відсутності системної навчальної програми професійного розвитку персоналу було запропоновано: створення відділу навчання персоналу та організація курсу тренінгів відділу продажів. Ці нововведення підвищать ефективність роботи та професійність працівників. Але ці зміни потребують певних витрат. Новий навчальний відділ є частиною департаменту роботи з персоналом та містить штат досвідчених тренерів та інструкторів витрати на введення цього заходу будуть становити 100 000 грн в місяць. На створення окремого відділу в організаційній структурі підприємства, що відповідає за навчання персоналу піде 20 000 грн в місяць та це нововведення покращить обіг інформації на підприємстві та полегшить процес адаптації для стажерів. На організація курсу тренінгів для працівників відділу продажів витрати

будуть становити також 20 000 в місяць, але вивчаючи цей тренінг, спеціалісти з продажів зможуть закріпити важливі знання своєї сфери.

Соціальний ефект від запропонованого заходу полягатиме у розширенні кар'єрних можливостей за рахунок оновлення старих навичок і знань та оволодіння новими. Завдяки всебічній та комплексній програмі навчання та розвитку персоналу працівники будуть упевненіше відчувати себе, мати змогу будувати свої вертикальні та горизонтальні кар'єри та не боятися втратити роботу через низький рівень кваліфікації.

Для поліпшення системи менеджменту персоналу ТОВ "PANDORA", є впровадження правила обов'язкового дворазового проведення SWOT-аналізу для оцінки загальної роботи компанії та роботи персоналу. SWOT-аналіз діяльності компанії має бути проведений на початку та в кінці календарного року. Цей підхід допоможе компанії краще організувати процес управління своїми структурними підрозділами в межах поточної організаційної структури. З огляду на доцільність введення такого правила, на нашу думку, воно є досить актуальним. По-перше, це правило допоможе зменшити прояви різних управлінських, організаційних, фінансових та інших проблем. По-друге, воно дозволить знизити витрати компанії на вирішення недоліків у системі управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження була визначена сутність системи управління персоналу і вивчені її основні компоненти. Система управління персоналом в ТОВ "PANDORA" включає такі елементи, як добір, навчання, оцінка та розвиток працівників.

Були розглянуті методичні засади оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу.

Проведена діагностика складових системи управління персоналом в ТОВ "PANDORA" показала наявність проблем, зокрема відсутність стандартизованої системи оцінки успішності нових працівників, високу плинність персоналу та недостатню увагу до професійної компетентності при доборі персоналу.

Виявлення недоліків у сучасного стану системи менеджменту персоналу в ТОВ «PANDORA» зумовило необхідність вдосконалення існуючої системи управління персоналом, неефективність якої призводить до високих показників плинності, погіршення морально-психологічного клімату, погіршення трудової дисципліни, що негативно впливає на діяльність компанії в цілому.

Здійснена оцінка ефективності роботи системи менеджменту персоналу в ТОВ "PANDORA" підтвердила неефективність деяких її аспектів, зокрема професійного добору та випробувального терміну. Зокрема, серед нагальних проблем були виокремлені недосконалий стан напряму розвитку та навчання у систем управління персоналом, що не відповідає задекларованим у політиці менеджменту персоналу компанії цілям. Фактично відсутній аналіз потреб у навчанні заходи з навчання відбуваються без контролю з боку менеджерів з персоналу та лінійних керівників.

У системі мотивації наявні деякі диспропорції у частині доплат та премій, що негативно впливає на лояльність і залученість працівників певних категорій. Недостатньою є об'єктивність системи оцінювання персоналу.

Відсутність інструментів автоматизації суттєво уповільнює реалізацію усіх бізнес-процесів управління персоналом.

Дослідженням було виявлено, що для покращення системи розвитку персоналу в ТОВ "PANDORA" необхідно зосередитись на таких основних складових: вдосконаленні системи добору персоналу, навчанні та розвитку, кар'єрному розвитку, консультуванні та підтримці, а також регулярному зворотному зв'язку.

Було запропоновано розширення можливостей навчання та розвитку співробітників. Варто розглянути можливість сприяння участі співробітників у зовнішніх навчальних програмах або фінансування продовження освіти. Це дозволить працівникам розширювати свої знання та навички, що сприятиме їх професійному розвитку.

Другою рекомендацією є забезпечення кар'єрного розвитку співробітників. ТОВ "PANDORA" може запровадити програми планування кар'єри, менторські програми та можливості внутрішнього переміщення на посади з більшими відповідальностями. Такі заходи сприятимуть розширенню професійних можливостей співробітників та сприяють досягненню їхніх кар'єрних цілей.

Необхідним є забезпечення регулярного зворотного зв'язку між співробітниками та їхніми керівниками. Впровадження системи регулярних обговорень, таких як щорічні огляди, піврічні перегляди або регулярні один на один зустрічі, дозволить обговорювати досягнення співробітників, виявляти їхні потреби в розвитку та спільно планувати майбутні кроки.

Також ми рекомендуємо впровадити в компанії "PANDORA" використання CRM-системи з метою автоматизації процесів відділу персоналу. Це дозволить скоротити час виконання завдань і суттєво підвищить продуктивність праці.

Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів полягає у значній оптимізації робочого часу, що дозволить працівникам виконувати свої

завдання вчасно, зниженні рівня стресу серед працівників організації, що сприятиме соціальній згуртованості та формуванню соціально-психологічного клімату, підвищуючи якість трудового життя працівників організації загалом. Завдяки всебічній та комплексній програмі навчання та розвитку персоналу працівники будуть впевненіше відчувати себе, мати змогу будувати свої вертикальні та горизонтальні кар'єри та не боятися втратити роботу через низький рівень кваліфікації.

Ці рекомендації дозволять компанії "PANDORA" створити ефективну систему управління персоналом, яка забезпечить задоволеність якістю трудового життя та розвиток працівників, сприятиме підвищенню продуктивності праці та допоможе досягти більших результатів в бізнесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гнідунець Д. В., К. С. Безгін/ Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Т. 2 С. 206-2011
2. Іванова А. О., Пуліна Т. В., Кутідзе Л. С. Упровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах. 2018. *Бізнес-Інформ*. №10. С. 398-403.
3. Mizina O., Amelnitskaya O., Dziumin B. Administration of personnel management system of non-profit enterprise: analysis and improvement of the personnel management system of a non-profit enterprise. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.79> (дата звернення: 04.04.2023).
4. Волобоєва І. О. Система управління персоналом: властивості та елементи. *Формування ринкової економіки*. 2012. Спец. вип. Т. 1. С. 203–209
5. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. за ред. Е.І. Цибульської, Харків: НУА, 2011. 374 с.
6. Бурківська К.Є., Валінкевич Н.В. Функції та завдання системи управління трудовим потенціалом підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2020. № 3. С. 38-43.
7. Технології управління персоналом: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
8. Офіційний сайт ТОВ «PANDORA» URL: <https://e-pandora.ua/> (дата звернення: 22.04.2023)
9. Жофнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017 №12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf (дата звернення: 04.04.2023).

10. Фінансові звіти ТОВ«PANDORA» URL: <https://finance.yahoo.com/quote/PNDORA.CO/financials?p=PNDORA.CO> (дата звернення: 02.05.2023).
11. Кравчук О.І. Аналіз міжнародної практики стандартизації управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. №1. С. 142-158
12. Різун Р.Л. Методи управління персоналом підприємства. *Вісник СHT ННІ Бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. 2020. №1. С. 60-62
13. Дикань В.В., Гладух М.В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017, випуск 54 (2). С. 83-89
14. Лопушняк Г. С., Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом в цифровій екосистемі. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети : колективна монографія. Львів, НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106—125.
15. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
16. Voskobiynyk S. Comparative characteristics of different staff management systems. *Modern Economics*. 2018. Vol. 10, no. 1. P. 29–35.
17. Telyshevska L., Uspalenko V. The trends in the development of the HR management system at the enterprise. *Economic Herald of the Donbas*. 2019. No. 2 (56). P. 187–197.
18. Donchak L., Dobizha V., Shkvaruk D. Mechanism of formation of the personnel management system in a trade enterprise. *Economic scope*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19> (date of access: 06.03.2023)
19. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 4 (52), С. 123-128.

20. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
21. Гриценко В.О. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу сільськогосподарських підприємств. *Студентський науковий вісник Миколаївського національного аграрного університету*. 2019. №2. С. 110-114
22. Управління персоналом: навч. посіб. за ред. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2014. 666 с.
23. Bilorus, T. V. Development strategy formation of the personnel management system of the enterprise based on portfolio analysis. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. №1, P. 184-195.
24. Управління персоналом: навч. посіб. за ред. В.М. Виноградського. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 477 с.
25. Kustrich L., Kustrich V. Innovations in the personnel management system. *Ekonomika ta derzhava*. 2022. No. 4. P. 34.
26. Борисяк О. В. Оптимізаційні виклики у системі управління персоналом підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1. С. 78-82.
27. Герасимова, В. О., Сидоренко, В. О. Вдосконалення системи управління персоналом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Modern economics*. 2019. № 14. С. 60-65.
28. Гриценко Н. В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2018. № 15 С. 17-20.
29. Веб-ресурс фінансових показників ТОВ «PANDORA» URL: <https://finance.yahoo.com/quote/PANDY?p=PANDY&.tsrc=fin-srch> (дата звернення: 06.04.2023).
30. Звіт ТОВ «PANDORA» за 2022 рік URL: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/df3ae02d-2b5e-4080-b82a-f7a5d7f2214a>

(дата звернення: 02.05.2023).

31. Ковальчук С. Є., Голюк В. Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2018. № 12. С. 81–91.

32. Borshch V. Modern paradigm of personnel management at the healthcare institutions. *Problems of systemic approach in the economy*. 2019. No. 1(69). URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-11> (date of access: 28.03.2023).

33. Коваленко Ж. С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. *Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів.*; 18-19 квітня 2019 К.: КНУТД, 2019. С. 85-86.

34. Пуртов В.Ф., Таран Д.О., Інноваційні підходи до управління персоналом в банківському секторі економіки. *Економіка та управління персоналом*. 2020. №2. С. 28-34

35. Веб-ресурс для перегляду фінансових показників ТОВ «PANDORA»
URL:

<https://seekingalpha.com/symbol/PANDY/income-statement>

(дата звернення: 13.04.2023).

36. Редьква О. З., Галушак О. Я. Комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. Т. 1. С. 73-80.

ДОДАТОК А**АНКЕТА**

Опитування керівників відділів, в які було прийнято на роботу нових працівників
(що мають стаж в ТОВ "PANDORA" не більше одного року)

Шановний респонденте! В вашій організації проводиться дослідження рівня задоволеності керівників працівниками, що були нещодавно прийняті на роботу (працюють в ТОВ "PANDORA" не більше одного року). Просимо Вас взяти участь в нашому дослідженні і відповісти на питання запропонованої анкети.

Можливі варіанти відповідей вказані в анкеті. Той варіант, що виражає Вашу думку, необхідно відзначити знаком «X» у відповідній графі таблиці.

Просимо Вас заповнити анкету повністю, без пропусків.

1. Оцініть наскільки притаманні, на Ваш погляд, новому працівникові перелічені якості за наступними критеріями?

№ п/п	Критерії	Рівні вираженості критерію			
		Низький	Задовільний	Добрий	Високий
1	Якість виконання посадових обов'язків, визначених у посадових інструкціях (наскільки ретельно, точно і сумлінно виконується робота, відсутність помилок)			X	
2	Професійна компетентність (наскільки добре орієнтується працівник у предметі своєї)			X	

	діяльності, чи володіє достатніми професійними навичками для виконання своїх обов'язків				
3	Здатність переносити навантаження (вміння якісно виконувати роботу в обмежений час, тощо)	X			
4	Готовність до дій, ініціатива, активність		X		
5	Працездатність та витривалість			X	
6	Відсутність скарг і повернень з боку клієнтів		X		
7	Відсутність помилок у роботі	X			
8	Здатність до навчання	X			
9	Етика поведінки (коректність, відкритість, комунікабельність, готовність надати допомогу і підтримку у вирішенні проблем)				X
10	Уміння правильно будувати відносини з колективом				X
11	Дисциплінованість				X

Дякуємо Вам за те, що заповнили анкету.

Короткий звіт подібності



Ім'я користувача: Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...	ID перевірки: 1015531953
Дата перевірки: 09.06.2023 15:00:58 EEST	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 09.06.2023 15:02:37 EEST	ID користувача: 100005733

Назва документа: **Стельмах_Козеренко_керівник_Рябокони**

Кількість сторінок: 76 Кількість слів: 15111 Кількість символів: 120189 Розмір файлу: 418.38 KB ID файлу: 1015185546

13.7% Схожість

Найбільша схожість: 3.06% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1008229818)



0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінні символи 20