

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

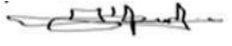
«Розробка організаційної системи з підвищення ефективності персоналу підприємства»

«Development of an organizational system to improve the efficiency of the enterprise's personnel»

Виконав: здобувач очної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

Бондар Олег Михайлович

Керівник к.т.н., доцент Крамський С.О. 
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Рецензент д. е. н., доцент Казарян Г.Г.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Рекомендовано до захисту:
Протокол засідання кафедри

№ ____ від ____ . ____ . 20 ____ р.

Завідувачка кафедри

____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № ____
протокол № ____ від ____ . ____ . 20 ____ р.

Оцінка ____ / ____ / ____
(за національною
шкалою/шкалою ECTS/ бали)

Голова ЕК

____ проф. Олена ПАВЛЕНКО
(підпис)

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Поняття персоналу як елементу функціонування соціально – економічної системи підприємства.....	9
1.2 Дослідження сучасних методів формування персоналу підприємства ТОВ «Грін-порт».....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ГРІН-ПОРТ».....	25
2.1 Методичні підходи до побудови бізнес-процесів менеджменту персоналу підприємства.....	25
2.2 Напрями покращення мотивації трудової діяльності та стимулювання персоналу підприємства.....	31
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРІН-ПОРТ».....	47
3.1. Оцінювання рівня мотивації трудової діяльності та стимулювання персоналу в ТОВ «Грін-Порт».....	47
3.2 Проект заходів щодо використання реінжинірингу бізнес-процесів при формуванні персоналу на підприємстві.....	58
3.3 Використання оцінки персоналу в процесі формування кадрового складу на підприємстві.....	65
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

Анотація. У сучасній ситуації повноцінного військового нападу росії на Україну, завдання людських та фінансових, майнових втрат. Менеджер повинен чітко розуміти, що від формування та управління компетентними і ефективними кадрами безпосередньо залежить ефективність підприємств і організацій, якими б масштабами і формою роботи вони не були. На сьогодні вивчення поточних проблем з управління персоналом у відділі кадрів допоможе керівництву на прикладі ТОВ «Грін-Порт» подолати дефіцит кадрів, талантів. Також важливо подумати про те, яку політику управління персоналом слід застосовувати в кризових ситуаціях, викликаних війною. Неправильний підхід до управління людськими ресурсами може призвести до значних втрат як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Мета роботи - вивчення змісту та особливостей з розробки організаційної системи ефективності персоналу на конкретному підприємстві ТОВ «Грін-Порт». Принципи та цінності, що лежать в основі управління людськими ресурсами, або чітко сформульовані, або не мають нічого спільного зі стратегією компанії. Це призводить до дисбалансу між цілями бізнесу і практикою управління персоналом, що знижує загальну ефективність діяльності. Існуючі методи формування персоналу та мотивації працівників часто важко зрозуміти та розрахувати, а також важко визначити їх ефективність, внаслідок чого продуктивність праці на підприємстві знижується, плинність кадрів збільшується, і може виникнути ситуація, коли кілька вакансій залишаються відкритими протягом декількох місяців. Це не тільки впливає на продуктивність, але і створює додатковий стрес для нинішніх співробітників, яким доводиться працювати в певних умовах робочого навантаження. Таким чином, автором дослідження було запропоновано проєкт заходів щодо використання реструктуризації бізнес-процесів при формуванні персоналу на конкретному підприємстві.

Ключові слова: система управління персоналом, мотивація, ефективність, кадрова політика, стратегія підприємства.

Abstract. In the current situation of a full-fledged military attack by Russia on Ukraine, the task of human and financial, property losses. Manager must clearly understand that the effectiveness of enterprises and organizations, whatever their scale and form of work, directly depends on the formation and management of competent and effective personnel. Today, the study of current problems with personnel management in the personnel department will help management using the example of LLC "Green-Port" to overcome the shortage of personnel and talents. It is also important to think about what personnel management policy should be applied in crisis situations caused by the war. The wrong approach to human resource management can lead to significant losses in both the short and long term. The purpose of the work is to study the content and features of the development of an organizational system of personnel efficiency at a specific enterprise LLC "Green-Port". The principles and values that underlie human resource management are either clearly formulated or have nothing to do with the company's strategy. This leads to an imbalance between business goals and HR practices, which reduces the overall effectiveness of the activity. Existing methods of staff formation and employee motivation are often difficult to understand and calculate, and it is also difficult to determine their effectiveness, as a result of which labor productivity at the enterprise decreases, staff turnover increases, and a situation may arise when several vacancies remain open for several months. This not only affects productivity, but also creates additional stress for current employees who have to work in certain workload conditions. Thus, the author of the study proposed a draft of measures for the use of business process restructuring in staff formation at a specific enterprise.

Keywords: personnel management system, motivation, efficiency, personnel policy, enterprise strategy.

ВСТУП

Актуальність обраної теми. В даний час зростає не тільки незалежність підприємств, установ і організацій, а й економічна і юридична відповідальність. Адже повномасштабна війна в Україні може призвести до руйнування інфраструктури, прострочених боргів в енергетичному секторі, відтоку зарплат і робітників. У сучасних економічних умовах ефективність та ефективність бізнесу чи організації залежать від таких ресурсів, як фінанси, матеріали та робоча сила. Особливо важлива роль управління людськими ресурсами як рушійної сили, що забезпечує стабільну і ефективну роботу підприємства.

У сучасній ситуації повноцінного військового нападу росії на Україну кожен менеджер повинен чітко розуміти, що від формування та управління компетентними і ефективними кадрами безпосередньо залежить ефективність підприємств і організацій, якими б масштабами і формою роботи вони не були. Також важливо подумати про те, яку політику управління персоналом слід застосовувати в кризових ситуаціях, викликаних війною. Неправильний підхід до управління людськими ресурсами може призвести до значних втрат як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Менеджер, який не знає основ управління персоналом, не зможе розробити правильну стратегію розвитку підприємства і оцінити правильність і продуктивність прийнятого рішення. Ось чому так важливо застосовувати концепцію кадрової роботи і основні методи формування персоналу на різних етапах життєвого циклу організації. Це означає певний набір очікуваних дій, при яких вживаються необхідні заходи для забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах кризи.

В даний час процес формування кадрів не завжди здійснюється планомірно за рахунок виконаної роботи. Принципи та цінності, що лежать в основі управління людськими ресурсами, або чітко сформульовані, або не

мають нічого спільного зі стратегією компанії. Це призводить до розбалансованості між цілями бізнесу і практикою управління персоналом, що знижує загальну ефективність діяльності. Існуючі методи формування персоналу та мотивації працівників часто важко зрозуміти та розрахувати, а також важко визначити їх ефективність, внаслідок чого продуктивність праці на підприємстві знижується, плинність кадрів збільшується, і може виникнути ситуація, коли кілька вакансій залишаються відкритими протягом декількох місяців. Це не тільки впливає на продуктивність, але і створює додатковий стрес для нинішніх співробітників, яким доводиться працювати в певних умовах робочого навантаження.

Ось чому так важливо, щоб сучасні менеджери мали знання та навички управління людськими ресурсами. Він аналізує останні дослідження та публікації та адаптує кадрову політику у відповідь на мінливі умови та проблеми, що стоять перед країною, що дозволяє компаніям залишатися ефективними та конкурентоспроможними навіть у найскладніших ситуаціях. Серед творів зарубіжних авторів, присвячених декомунізації конфліктів, є "основи управління" М. Мескон, М. Алберта, Ф. Хедурія; "необґрунтовані звинувачення" Д. Арієл; "Розвиток бізнесу, орієнтованого на інших" Б. Тюркеля. "Думай як Стів Джобс" Д. Сміта і т. д.

"Управління персоналом" М.В. Виноградський, "концепція управління ефективним використанням персоналу" Д.А. Ляшов, "практичний конфлікт" С.Р. Гіренко, "незважаючи на такий великий обсяг літератури з методичного підходу до оцінки ефективності бізнес-процесів в управлінні персоналом в питанні формування персоналу на підприємстві, все це, як правило, носить теоретичний характер.

Мета роботи - вивчення змісту та особливостей з розробки організаційної системи ефективності персоналу на конкретному підприємстві.

Для досягнення конкретних цілей ми визначили наступне коло завдань:

- проведення теоретичних досліджень процесу формування персоналу на підприємстві;

- розглядати поняття людських ресурсів як елемент функціонування соціально-економічної системи підприємства;

- провести вивчення сучасних методів формування персоналу на підприємстві;

- вивчити методологічний підхід до побудови бізнес-процесів

Управління персоналом;:

- провести аналітичне дослідження процесу формування персоналу в ТОВ "Грін-Порт";

- провести систематичну та економічну характеристику діяльності ТОВ "Грін-Порт";

- охарактеризувати та проаналізувати стан системи управління персоналом в ТОВ "Грін-Порт";

- оцінка ефективності бізнес-процесів Управління персоналом в ТОВ "Грін-Порт";

- розробити рекомендації щодо поліпшення процесу формування персоналу в ТОВ "Грін-Порт";

- запропонувати проект заходів щодо використання реструктуризації бізнес-процесів при формуванні персоналу на підприємстві;

- розглянути процес оцінки персоналу при формуванні персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження з обраної теми є персонал ТОВ "Грін-Порт", що здійснюють комерційну і маркетингову діяльність з надання послуг з утилізації промислової продукції.

Предмет дослідження полягає в тому, що застосування ефективних методів формування персоналу на підприємстві ТОВ "Грін-Порт" має як теоретичні, так і практичні аспекти.

Використані методи емпіричного (спостереження, вимірювання, порівняння), експериментально-теоретичного рівня (аналіз, синтез, індукція,

дедукція), теоретичного рівня (дослідження і узагальнення, формалізація, аналіз і синтез) для визначення обраного предмета.

Методологічними інструментами дослідження є соціальне управління, психологія управління, теорія кар'єрного зростання, етапи трудового життя і кар'єрний криза, соціальна і професійна стратифікація, соціальна мобільність, організаційна культура.

Інформаційними та правовими підставами для досліджень є нормативно-правові акти, офіційні статистичні, методологічні та аналітичні матеріали, а також дані в Інтернеті.

Фактичною основою проведених досліджень є наукові дослідження

Про впровадження сучасних методів управління персоналом російськими та сучасними вченими, матеріали досліджуваної організації.

Новизна дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення методів формування персоналу в системі менеджменту конкретного підприємства ТОВ "Грін-Порт".

Практичну значимість проведеного дослідження визначено запланованим використанням отриманих результатів та вироблених рекомендацій у практичній діяльності ТОВ "Грін-Порт".

Структура та обсяг дослідження. Магістерська робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який складається з 79 найменувань. Загальний обсяг дослідження – 81 друкована сторінка, воно містить 15 таблиць та 7 рисунків, причому обсяг основної частини роботи складає 73 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття персоналу як елементу функціонування соціально – економічної системи підприємства

У швидко мінливих економічних і соціальних умовах зростання конкуренції на неділю ставить перед організаціями нові завдання і вимоги. У цьому випадку персонал організації набуває особливого значення як керована структура. Високий професіоналізм співробітників, необхідні ділові та особистісні якості стають важливим фактором, від якого залежить стабільний розвиток самої організації і суспільства в цілому.

По-перше, професіоналізм персоналу визначає конкурентоспроможність організації. Відмінні співробітники можуть впроваджувати інновації, розробляти нові продукти та послуги та оптимізувати бізнес-процеси. Це дозволяє компаніям не тільки залишатися на плаву, але й процвітати в конкурентному середовищі.

Наприклад, в галузі, де технологічні зміни відбуваються швидко, важливо мати кваліфікований персонал, здатний адаптуватися до нових умов, постійно вивчати і вдосконалювати свої навички.

По-друге, ділові та особисті якості персоналу впливають на ефективність організації. Висока мотивація, ініціативність, відповідальність, вміння працювати в колективі і вирішувати спірні питання - якості, що сприяють злагодженій і продуктивній роботі колективу. Керівництво організації повинно створити умови для розвитку цих якостей за допомогою навчання, мотиваційних програм, корпоративної культури.

По-третє, стабільний розвиток організації сприяє економічному і соціальному розвитку суспільства. Компанії, які активно інвестують в співробітників, не тільки підвищують свою конкурентоспроможність, але і

сприяють розвитку робочої сили на ринку праці. Це означає підвищення кваліфікації працівників, створення нових робочих місць, збільшення доходів домогосподарств і, як наслідок, підвищення загального рівня життя. Персонал є важливим стратегічним ресурсом організації, який приховує великі резерви для підвищення ефективності своєї діяльності. Майбутнє благополуччя майже повністю залежить від кваліфікації, знань, мотивації персоналу, а іноді і від виживання компанії як приклад ТОВ "Грін-порт".

Сучасна інтерпретація поняття "корпоративні людські ресурси" широко застосовується в соціальному розвитку, теорії управління, управлінні персоналом, економіці праці, психології, соціології, етиці, корпоративній культурі, сформувався під впливом взаємодії важливих наукових галузей, таких як еволюційна поведінка динаміки гістології. Він багатогранний і наповнений глибоким економічним змістом.

Персонал може бути звільнений з різних причин (відпустка, хвороба, догляд за дітьми тощо). Тимчасовий співробітник складається з усіх співробітників, зайнятих у трудовій діяльності, і частини персоналу компанії).

Основними характеристиками персоналу компанії є:::

- наявність трудових відносин з роботодавцем за трудовим договором(договором);;;

- Наявність професій, спеціальностей, кваліфікацій, здібностей та інших якісних характеристик, що визначають набір співробітників;;;

У першій категорії персоналу;

- Створити умови для співробітників для досягнення цілей, поставлених організацією [3];

Ця інтерпретація вірна, але в сучасній українській теорії управління персоналом вона фундаментальна, але в той же час статична і відноситься тільки до зовнішніх ознак категорії.

Компанії нічого не варті, якщо над ними не працюють люди. Звільнені працівники компанії можуть бути фізично замінені, але кожна людина має

свої навички та досвід, так що один набір навичок та знань не може бути змінений іншими. Успіх розвитку підприємства, великого чи малого, безпосередньо залежить від продуктивності персоналу [18].

Компетентні і відмінні співробітники задоволені умовами праці і демонструють високу продуктивність. З усього цього ви можете бачити, що створена система управління персоналом-це шлях до досягнення ваших цілей. Система управління персоналом спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства на неділю, продуктивності праці, якості результатів виробництва і, як наслідок, розміру прибутку. У нинішній економічній ситуації неможливо уявити ефективну реалізацію бізнес-операцій без таких концепцій, як клієнтоорієнтованість, стратегічний та інноваційний розвиток, системи менеджменту якості. Більшість керівників і власників вітчизняних компаній шукають інструменти для підвищення ефективності свого бізнесу, але одним з таких інструментів є ефективна система управління персоналом [1].

У своїй науковій роботі "функція" Пошелужная А.В. [29] Примітки: 1. Сучасне управління людськими ресурсами у вітчизняних компаніях все більше і більше організацій прагнуть впровадити процесний підхід до управління людськими ресурсами в якості одного з основних систематичних механізмів для створення конкурентних переваг і розвитку бізнесу. Найбільш ефективна стратегія управління.

Мізукі А.Ю. Писаревська Г.І. відповідно, процес "управління персоналом" визначається як логічний набір технологій, що розширюються з плином часу у зв'язку з виконанням завдань системи управління персоналом в організаційній структурі підприємства, що призводить до послідовної зміни організаційної структури підприємства. проміжний стан самої системи декомунізації персоналу і всієї системи декомунізації персоналу в цілому перетворює вихідні ресурси в кінцевий продукт споживача як всередині себе, так і при його випуску на ринок [22].

2. Особливу увагу слід приділити вдосконаленню системи управління персоналом, оскільки людські ресурси є одним з найважливіших ресурсів підприємства. Ефективне управління талантами впливає на всі аспекти бізнесу компанії, від продуктивності та якості продукції до задоволеності клієнтів та фінансових результатів. Тому постійний аналіз та оцінка системи управління людськими ресурсами важливі для забезпечення стабільного та успішного розвитку бізнесу дивиться рис.1.

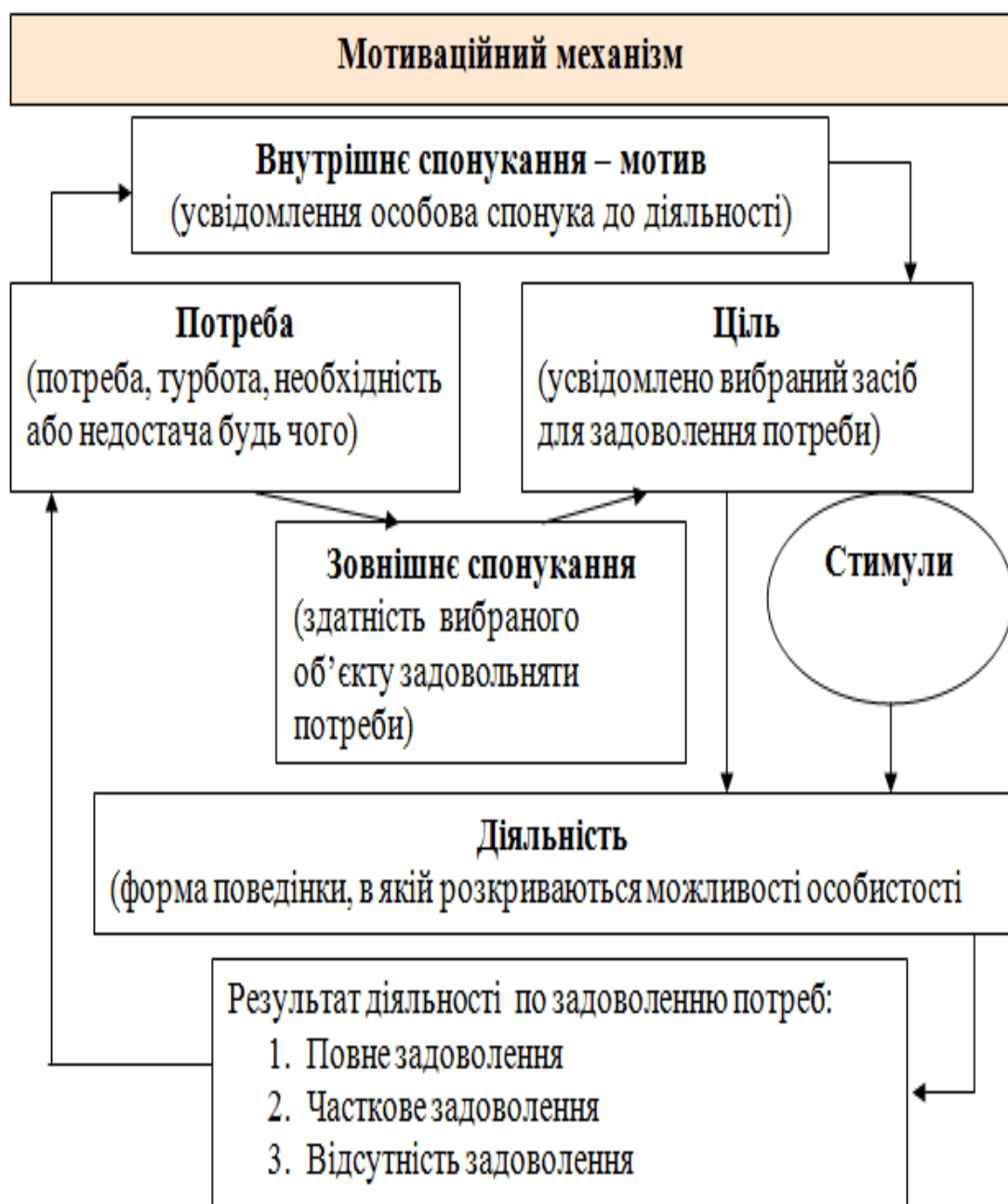


Рис.1. Механізм мотивації трудової (професійної) діяльності персоналу

Зіставлення мотивів і стимулів поведінки працівника

1. Фактори	2. Мотиви	3. Стимули
Природа виникнення	внутрішні	Зовнішні
Порядок становлення	первинний	Похідний
Засади формування	індивідуальні	Соціальні
Структура побудови	суб'єктивні	об'єктивні
Методи застосування	приватні	Загальні
Форма дії	опосередковані	Безпосередні
Сутність дії	спонукання	Спонування

Нижче дивиться на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Розвиток мотивів персоналу з урахуванням росту мотивації

Рушійна сила трудової діяльності фактично забезпечується потребами. Вчені часто визначають поняття "мотивація" і "потреби" і включають

мотивацію в поняття змісту потреб [38, с.9]. Наприклад, якщо дозволити перетворити потребу у внутрішній стабільний кінцевий змістовний стимул, з'явиться й інша точка зору [41, с.25]. Певні умови зовнішнього змісту є стимулами і грають роль у формуванні поведінки людини, але вони не можуть поєднуватися з внутрішнім світом людини, тому з цією позицією важко погодитися. Беручи до уваги різні погляди на визначення категорій "мотивація", "стимул" і "потреби", слід зазначити, що, на нашу думку, мотивація виникає, коли є потреби, і зникає тільки тоді, коли ці потреби задовольняються (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи дослідження мотивації праці

Метод	Сфера застосування	Примітки
Економічний аналіз	Вивчення показників оплати праці, а саме фонду оплати праці, середньомісячної заробітної плати, заборгованість з її виплати	Дозволяє проаналізувати фактичний стан нарахування та виплат заробітної плати, яка є одним із визначальних факторів мотивації
Порівняльний аналіз	Визначення пріоритетності значень мотивуючих чинників, які впливають на процес організації	
Ранжування	На основі розробленої шкали оцінки трудової діяльності визначають якість роботи, а потім обраховують коефіцієнт за яким виплачується премія	
Графічний метод	Вивчення виробництва	Трудомісткий та складний у підборі різноманітних форм графіків
Метод економічного порівняння	Потенціал підприємств, основні економічні показники роботи, продуктивність праці	
Співставлення	Вивчення мотивації праці різних підприємств	
Інтерв'ювання	Вивчення нематеріальних форм мотивації та якості життя працівників	Отримана інформація з перших вуст має суб'єктивний характер
Хронографії та самофотографії	Оцінка змісту праці	Велика трудомісткість роботи, низький рівень якості даних

Нестерчук О.В. визначає мотивацію як набір вказівок лідера, а також моменти і ситуації, яких він намагається уникнути [55, с.18]. Цей підхід здається занадто простим і не розкриває основного змісту мотивації. Визначення мотивації можливо з максимально широким і систематичним урахуванням особливостей всіх структурних елементів мотиваційного механізму.

У теорії мотивації, крім поняття "мотивація", розглядаються категорії "мотивація до навчання" і "мотивація до навчання", зміст яких не ідентично, але які слідують один за одним. Мотивація вчені з'ясували, що поняття "мотивація до навчання" набагато ширше, ніж "мотивація до навчання". Це просто його невід'ємна частина. Це включає навчання на додаток до роботи, професійний розвиток, зайнятість. Соціальне забезпечення та мотивацію вибору професії, а також сприяє задоволенню потреб шляхом безпосередньої участі в роботі [57]. Ви можете зайняти цю посаду, оскільки існує систематичне та всебічне розуміння мотивації, але участь у роботі на організаційному рівні обов'язково підвищить її ефективність.

Таким чином, мотивація, мотивація до навчання, мотивація до навчання - це складний процес, заснований на інтересах і цінностях, що визначаються потребами конкретної людини, який створює мотивацію, спрямовану на заохочення позитивної поведінки, спрямованого на досягнення цілей. Впровадження і розвиток нових форм управління, формування і розвиток ринку праці, зростання безробіття вивчаються з використанням діалектичних загальнонаукових пізнавальних методів. На наш погляд, для вивчення мотивації до праці необхідно враховувати ряд методів і технічно економічних і соціальних факторів, що визначають стан досліджуваної системи і зміни в її функціонуванні.

1.2. Дослідження сучасних методів формування персоналу підприємства ТОВ «Грін-Порт»

Планування потреб у персоналі є частиною корпоративного плану. Основне завдання-забезпечити компанію необхідною робочою силою при мінімізації втрат [22]. На даному етапі діяльності ТОВ «Грін-Порт» особливо важливо враховувати умови професійного середовища. Перш за все, розробіть бізнес-план. Основним результатом цієї операції є розподіл частки ринку праці в регіоні.

Аналіз демографічних умов регіону і демографічні спостереження засновані на демографічних спостереженнях за чисельністю населення, віковою структурою регіону, оцінкою природного приросту населення, ступенем народжуваності і міграцією населення. У деяких регіонах та компаніях важливо враховувати культурну та національну ідентичність мешканців.

Також важливо проаналізувати діяльність і підготувати посадові інструкції для формування персоналу. Аналіз роботи повинен відповісти на наступні запитання: 1) Скільки часу потрібно працівникові для виконання необхідної виробничої роботи? 2) Кращий графік роботи, що надається співробітникам. 3) це дозволяє об'єднати виробничі операції на робочому місці в більш широку концепцію. 4) Як організувати робочий простір для підвищення продуктивності. 5) Як я можу застосувати отриману інформацію. Коли ви аналізуєте область навчання, ви створюєте програму Управління персоналом. 6) якими якостями (функціями) повинен володіти працівник, щоб виконувати дану виробничу роботу?

Перш ніж розпочати процес найму, вам потрібно розрахувати очікувану вартість. Витрати на робочу силу-це всі види витрат, пов'язаних з формуванням, впровадженням і розвитком людських ресурсів компанії, які об'єднують витрати компанії на всіх етапах системи управління персоналом [27]. Витрати на робочу силу можна розділити на 2 групи в залежності від їх важливості для підприємства. 1) Початкові витрати: витрати на пошук, залучення та навчання працівників. 2) Витрати на заміну, тобто

експлуатаційні витрати, необхідні для заміни працівника, який працює на підприємстві, іншим працівником, який може виконувати ту саму функцію. При наймі співробітників відділ кадрів компанії повинен враховувати допустиму кількість співробітників. Співробітники не повинні бути короткими і надмірними.

Мета процесу відбору-знайти співробітників, здатних вирішувати поставлені завдання і вносити особистий внесок у досягнення стратегічних цілей компанії. Кандидатам зазвичай доводиться проходити кілька етапів відбору перед прийомом на роботу:

- 1) попередня Співбесіда;
- 2) Заповніть форму заявки;
- 3) Співбесіда (повний робочий день);
- 4) Тест;
- 5) Огляд рекомендацій та результатів роботи;
- 6) медичне обстеження;
- 7) прийняття рішення про працевлаштування.

Існує багато способів оцінити персонал. Найбільш відомими з них є: 1) Центр оцінки персоналу, 2) Перевірка здібностей, 3) перевірка загальних здібностей, 4) біографічні дослідження. Основні області аналізу: сімейні відносини, освіта, фізичний розвиток, основні потреби та інтереси, інтелект і комунікабельність. 5) індивідуальні дослідження; 6) співбесіди та бесіди, спрямовані на збір інформації про оцінку досвіду, рівня знань, кваліфікації, важливої для професії [29].

[illegible]

кандидата, може надати точну інформацію про кандидата, може надати
точну, він може надати точну інформацію про кандидата, надати точну
інформацію про кандидата, надати точну інформацію про кандидата, надати
точну інформацію про кандидата, надати точну інформацію про кандидата,
надати точну інформацію про кандидата, надати точну інформацію про
кандидата, надати точну інформацію про кандидата, надати точну
інформацію про кандидата, надати точну інформацію про кандидата, надати
точну інформацію про кандидата, надати точну інформацію про кандидата,
він може надати точну інформацію про кандидата, надати точну інформацію
про кандидата, надати точну 8) нетрадиційний метод: адаптація - це процес,
за допомогою якого людина інтенсивно адаптується до нового середовища.
Процедури адаптації персоналу розроблені для того, щоб полегшити вступ
нових співробітників в життя організації [24].

Крім того, те, як нові працівники інтегруються в життя компанії, може значно підвищити креативність існуючих працівників та збільшити їх залучення до корпоративної культури організації. жовтень. Для керівництва інформація про адаптацію нових співробітників багато говорить про саму команду та її рівень згуртованості. У нашій країні зростає інтерес до управління людськими ресурсами. Однак сьогодні на українському ринку праці складається парадоксальна ситуація. З одного боку, високий рівень безробіття, а з іншого - нестача фахівців. В результаті компанії шукають кваліфікований персонал, щоб вижити. Сьогодні більшість компаній, які шукають персонал, розуміють, що таке кадрове агентство, і користуються його послугами. З вищесказаного ми можемо зробити наступні висновки:

1. У сучасній ринковій економіці людські ресурси є важливим фактором конкурентоспроможності та успіху будь-якого бізнесу.
2. Підбір і формування персоналу в компанії - найважливіша частина роботи менеджера з персоналу.
3. Оскільки організаційна структура є важливим елементом управління людськими ресурсами та бізнесом загалом. Різні типи конфігурацій

призводять до різних результатів. Планування необхідного персоналу є одним з елементів плану управління. Організаційне та фінансове планування є ключовим компонентом планування персоналу компанії. До того, як ми найняли персонал. Перш ніж наймати персонал, Ви повинні розглянути можливі витрати [31].

4. Розробка програм найму вимагає аналізу ситуації з місцевими кадровими ресурсами, ретельних процедур залучення та оцінки кандидатів, а також розробки заходів щодо дотримання нормативних вимог.

5. Незважаючи на те, що не так давно в Україні не було кадрових агентств, якість послуг з підбору персоналу та навчання в організації вже знаходиться на досить високому рівні.

Давайте докладніше розглянемо основні функції і завдання менеджера з персоналу в процесі формування персоналу та управління кадровим потенціалом підприємства [32].

Менеджер з персоналу, або, простіше кажучи, фахівець з персоналу, - це нова професія в Україні, але її популярність зростає не по днях, а по годинах. Це також 1 з найбільш затребуваних професій на будівельних майданчиках і 1 з найбільш високооплачуваних професій. Варто відзначити, що за цими показниками фахівці з персоналу поступаються тільки фахівцям з комп'ютерів. Хто такі представники професії, скорочено "менеджер з персоналу".

Варто відзначити, що професія менеджера з персоналу в Україні розуміється людьми, що займаються підбором персоналу, в дуже вузькому сенсі. При цьому, згідно з різними дослідженнями, крім рекрутингових обов'язків, в функції менеджера з персоналу входять:

- Впровадження управління кадровими записами
- Розробка системи мотивації співробітників
- Формування та просування корпоративної культури
- Оцінка ефективності роботи співробітників
- Впровадження навчання співробітників

- Адаптація співробітників;
- Пряме навчання і розвиток здібностей співробітників, наприклад, враховує стандарти персоналу з Управління персоналом.

Список обов'язків менеджера з персоналу можна знайти в трудовому договорі або посадовій інструкції. Список конкретних обов'язків залежить від факторів:

- Масштаб і напрямок діяльності компанії.
- Наприклад, про кількість співробітників відділу кадрів.

Загальні функції спеціаліста з персоналу, що відповідають професійному стандарту "Спеціаліст з персоналу", включають

- Підтримка підготовки кадрових документів
- Надання людських ресурсів
- Створення системи оцінки персоналу
- Створення системи розвитку людських ресурсів;
- Система компенсації працівникам та встановлення трудових стандартів;
- Формування соціальної політики щодо людських ресурсів
- Управління персоналом
- Стратегічне управління кадровими проблемами
- створення системи роботи з іноземними посадовими особами; або організаційний та документальний супровід роботи з іноземними посадовими особами;

Посадова інструкція не повинна включати занадто багато обов'язків, які не виконуються менеджером з персоналу. Щоб успішно виконувати покладені на нього завдання, менеджер з персоналу повинен володіти професійними та особистими здібностями. Професійна компетентність-це сукупність знань, навичок, поглядів та поведінки, які формують здатність працівника працювати на відповідному та необхідному рівні якості [34].

Особиста компетентність залежить від того, як поводитися з іншими, як піднімати та вирішувати проблеми, як використовувати інформацію тощо.

Це, наприклад, способи використання інформації. Вони значно збільшують ймовірність успіху.

Якщо менеджери з персоналу мають аналітичні та організаційні навички, вони будуть більш успішними:

- Реалізація освітніх програм;
- Створення системи навчання співробітників;
- Застосування індивідуальних мотиваційних пакетів для ваших колег;
- Розробка та впровадження різних соціальних прикладних програм

(рис. 1.3).

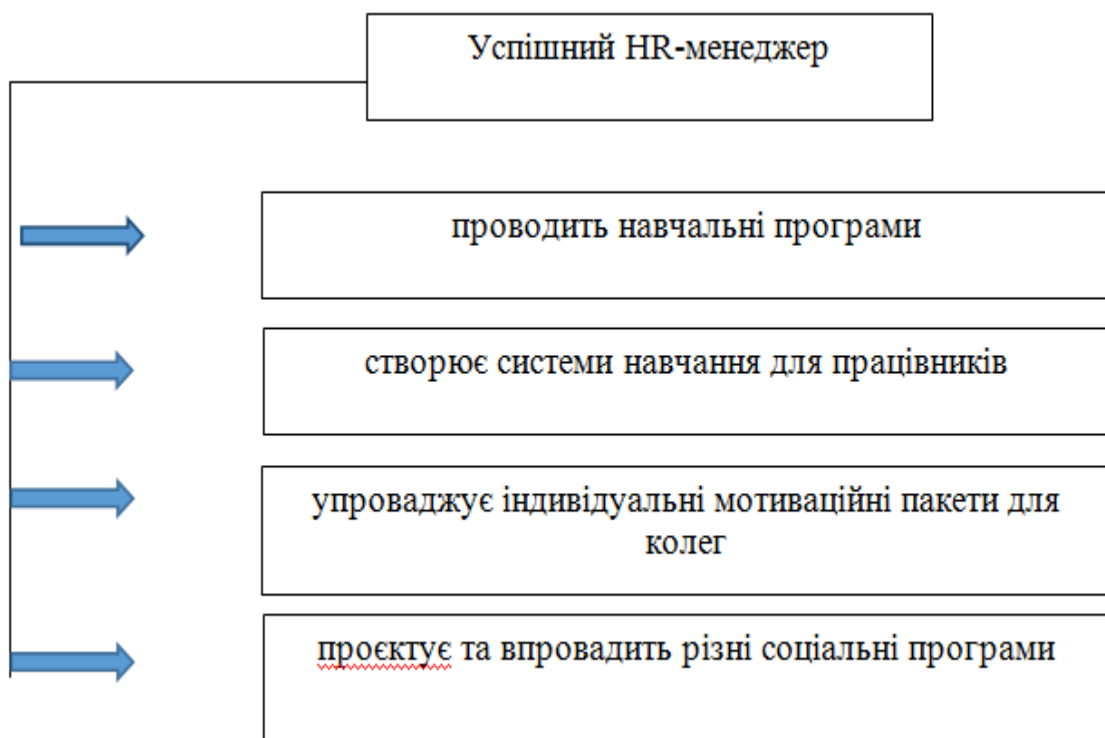


Рис.1.3. Компетенції успішного HR-менеджера

Джерело: складено автором на основі [16].

Здібності менеджера з персоналу підприємства. Удосконалюються з досвідом. Однак HR-фахівцям доведеться працювати над цим самостійно, розвиватися, працювати над собою і регулярно відвідувати курси.

Це пов'язано з тим, що знання, отримані в ході початкової освіти, застарівають. Давайте розглянемо навички, якими повинен володіти менеджер з персоналу див на табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Фронт діяльності та основні вимоги до HR – менеджерів

Обов'язки спеціаліста (трудова функція)	Дії для праці	Корисні рекомендації для ефективного виконання посадових обов'язків
Збір інформації про потреби організації в персоналі	Аналіз планів, стратегії та структури організації	Як зробити аналіз структури організації для визначення потреб у персоналі
Оцінка, розстановка, навчання персоналу	Аналіз особливостей організації роботи та виробництва на конкретних робочих місцях	Як зібрати інформацію для отримання заявки на підбір персоналу
Організація процедур зі звільнення персоналу	Аналіз ринку праці з організації роботи на аналогічному виробництві та робочих місцях	Як провести аналіз ринку праці
Організація мотивації персоналу	Формування вимог до вакантної посади (професії, спеціальності) та їх корекція	Як скласти заявку на підбір персоналу
	Аналіз ринку праці та персоналу організації за профілем вакантної посади (професії, спеціальності)	Як повести аналіз ринку праці

Знання і навички, якими повинен володіти менеджер з персоналу, безпосередньо залежать від його сфери відповідальності і характеристик конкретної компанії. Давайте розглянемо приклад того, як вимоги менеджера з персоналу змінюються в залежності від сфери його діяльності. Приклад 1. Компанії наймають іноземних працівників. У цьому випадку менеджер з персоналу:

- Можливість проводити письмові та усні співбесіди мовою штату, в якій працює заявник;;
- Знання нормативно-правової бази, імміграційного та трудового законодавства;
- Управління документами з працевлаштування іноземців.

Приклад 2. Для створення кадрових резервів компанії повинні бути сертифіковані. У цьому випадку менеджер з персоналу повинен вміти:

- Здійснення сертифікаційних заходів, вибір методів сертифікації, розробка тестів;

- Управління документами для аутентифікації: створення правил аутентифікації, процедур аутентифікації та схем аутентифікації;
- Використовуйте спеціальне програмне забезпечення для реєстрації даних аутентифікації з самого початку збору.

Давайте розглянемо 5 сучасних нововведень в сфері управління персоналом в діяльності менеджерів по персоналу.

1. Використання нестандартних методів оцінки персоналу. Наприклад, менеджер з персоналу компанії спеціалізується на соматології, фізіології тощо використання. Визначте сфери вроджених здібностей на основі відбитків пальців, призначень та типів особистості кандидата [36].

2. Можливість для кандидата вибрати посаду. Зрозуміло, дек-менеджер з персоналу не пропонує подавати заявки на керівні посади, але надає право вибору серед інших вакансій. Коли менеджери з персоналу починають застосовувати такий підхід, їх співробітникам надається можливість відкритися. Крім того, людина не відчуває постійного дискомфорту і не працює тільки тому, що займається улюбленою справою. Не дивно, що Конфуцій сказав: "Роби, що хочеш, і одного дня ти не будеш працювати."

3. Подбайте про психічне здоров'я і благополуччя підлеглих:

- Програма підтримки співробітників-програма підтримки співробітників;
- Щастя-це щастя підлеглих;
- Баланс між роботою та особистим життям.

4. Він забезпечує навчання співробітників у формі відео інструкцій з поточних завдань. Менеджери з персоналу відновлюють культуру наставництва та постійного навчання працівників.

Багатогадинні конференції та вебіари відходять у минуле і повністю руйнують стереотипи. Щоб ефективно навчати і розвивати співробітників компанії, необхідно брати з них приклад.

Якщо менеджер з персоналу вирішить прийняти цю ідею, не забувайте про почуття, стосунки та цінності. Необхідно покладатися на свідомих

працівників. Таким чином, директори, менеджери з персоналу можуть підняти свій бізнес на новий рівень.

Під час рецесії менеджери змушені змінювати свою поведінку і тактику управління, щоб зберегти все, але в той же час не обмежувати свій персонал. Щоб зберегти рівновагу і вижити, необхідно не тільки продемонструвати аналітичні та організаційні навички, а й запропонувати творчі ідеї і не боятися експериментів [37].

Отже, управління персоналом, якісне управління персоналом, розстановка пріоритетів, навчання співробітників, визначення індивідуальних траєкторій, це робота відділу кадрів, спрямована на досягнення відповідних цілей. Але у той же час функціональні обов'язки персоналу з управління персоналом включають усі сфери управління людськими ресурсами. включаючи набір, оцінку, адаптацію, розвиток, навчання, персонал.

При цьому ці управлінські процеси залишаються незмінними і постійно коригуються та вдосконалюються під впливом мотивації, кадрового обліку, компенсація і пільг. Далі ми розкриємо суть процесного підходу підприємства до управління персоналом.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «ГРІН-ПОРТ»

2.1. Методичні підходи до побудови бізнес-процесів менеджменту персоналу підприємства

Напрямок методологічного підходу є розгляд всіх видів діяльності, що відбуваються в рамках системи управління персоналом підприємства, як мережі інтерактивних процесів, що виконують завдання забезпечення і розвитку персоналу необхідною кваліфікацією і можливостями для досягнення стратегічних цілей.

Зокрема, Мартиненко М.В. залежно від типу системи управління персоналом процесний підхід до Управління персоналом передбачає методологічні аспекти реалізації проекту [38].

Тип системи управління персоналом-відділ кадрів.

Спосіб реалізації технологічного підходу-це реінжиніринг.

Реструктуризація процесів і структури системи управління персоналом.

- Тривалість проекту становить від 2 до 5 років;
- Це вимагає залучення значних фінансових, матеріальних і людських ресурсів, і ризик втрати прибутку від інвестицій дуже високий;
- Як управляти додатком (опір персоналу);
- Предметом застосування процесного підходу до управління персоналом є зовнішні консультанти (основна роль), які є фахівцями різних відділів.

Застосування процесного підходу до управління персоналом здійснюється в більш м'якій формі, яка визначається і формалізується частково і поступово відповідно до норм процесного підходу. Тип системи управління персоналом-кадрові служби.

Метод впровадження - це реструктуризація процесів у системі управління персоналом, яка, як правило, виключає збереження існуючих процесів, непотрібних та неефективних процедур та підпроцесів.

- Декада проєкту коливається від декількох місяців до 1-2 років;
- Це вимагає розподілу матеріальних, фінансових і людських ресурсів-ризик і трудомісткість залежать від складності.
- Кількість завдань, які необхідно вирішити, і процес, який необхідно відтворити.

- Метод застосування процесного підходу до управління персоналом є адміністративно-демократичним (персонал розуміє суть і важливість змін, внесених до системи управління персоналом).

- Предметом змін є експерти, зовнішні консультанти служб Управління персоналом та інших підрозділів.

Як впровадити процесний підхід в Управління персоналом, Гюменник В.І. слід зазначити, що індивідуальні властивості пива знаходяться на рівні Копчака Ю.І. він полягає в поліпшенні існуючого процесу. Дослідницька група, що складається із [38];

- Впровадження технологічного підходу-частина процесу постійного вдосконалення-короткострокові проєкти;

- Необхідні ресурси вишуковуються в рамках поточного бюджету;
- Зусилля щодо забезпечення дотримання мінімальні, а ризики передбачувані;

- Спосіб застосування процесного підходу до Управління персоналом є демократичним (весь персонал бере участь у проєкті як об'єкт прийняття рішень);;

- Метою внесення змін є спеціалісти (керівні посади у фокус-групах), зовнішні консультанти (керівні посади) у службах кадрів та інших відділах.;

Застосування цих методологічних підходів має на увазі наступне:

- Перш за все, думайте про всі дії з Управління персоналом як про мережу процесів взаємодії, які відбуваються в організаційній структурі компанії і які реалізують мету її існування;

- По-друге, це означає фундаментальну зміну статусу і вимог співробітників компанії;

- По-третє, зміни статусу і вимог співробітників вносять суттєві корективи в процес "управління персоналом" і його окремі підпроцеси.

Трудова діяльність Копець Г.Р. за словами професора, для нього процесний підхід включає в себе взаємодію з іншими учасниками бізнес-процесу, серед яких орієнтація на клієнта, навички управління ресурсами з інших процесів, знання і т.д. Він передбачає розширення структури критеріїв відбору, які повинні бути. Таким чином, набір методів і методологічних засобів оцінки кандидатів змінюється. Аналогічні перетворення відбулися і в інших областях управління людськими ресурсами [42].

На сьогоднішній день в практиці менеджменту використовуються різні методологічні підходи до Управління персоналом, найбільш традиційними і популярними з яких є [43]: функціональний, системний, ситуаційний, професійний. Щоб зрозуміти відмінні риси кожного з них, ви повинні зрозуміти, що вони повинні доповнювати один одного, а не усувати один одного.

1. Створення ефективної робочої сили-одне з основних завдань будь-якого керівника. Близька команда односторонців може досягти великих успіхів у навчанні та подолати труднощі. Але процес створення команди не завжди простий і вимагає спеціальних навичок і прийомів.

2. При формуванні робочої сили необхідно враховувати не тільки професійні якості працівника, а й можливості співпраці та взаємодії. Часто хороший фахівець, який не вміє працювати в команді, може викликати безліч проблем і уповільнити роботу.

Тому одним із ефективних способів побудови команди є проведення спільних заходів та тренінгів, спрямованих на розвиток командного духу та співпраці.

Лідерство-важливий аспект побудови команди. Керівник, який усвідомлює свою роль і відповідає за успіх команди, повинен мати такі якості, як уважність до кожного працівника, своєчасне прийняття рішень, мотивація команди та вирішення конфліктних ситуацій. Лідер повинен бути прикладом і джерелом натхнення для команди [41].

Сильні сторони повинні сприяти розвитку всієї команди. Як створити корпоративну команду та залучити людей до спільної роботи.

1. Організація командних заходів. Як спортивні, так і творчі спільні заняття допомагають колегам зміцнювати відносини поза робочим процесом. Це може бути футбольний матч, похід в кіно або участь у благодійному заході.

2. Організуйте спільні тренінги та семінари. Спільне навчання співробітників дозволяє їм краще пізнати один одного, покращити спілкування та розвинути навички командної роботи. Це може бути фітнес-тренування або тренування з розвитку лідерських якостей.

3. Створіть умови для відкритого спілкування. Організація відкритих форумів для обговорення бізнесу, проблем та ідей дозволяє працівникам активно висловлювати свою думку та сприяти розвитку компанії. Можна створити електронну платформу для обміну інформацією та коментарями.

4. Заохочуйте команду. Добре організована система винагород допомагає створити атмосферу співпраці та співпереживання. Команда, яка бачить результати своєї роботи і отримує за це визнання, стає більш мотивованою і згуртованою.

5. Визначте спільні цінності та завдання. Якщо співробітники мають спільну мету, вони працюють разом, щоб її досягти. Організації повинні чітко формулювати свої цінності та місії та ділитися ними з усією командою. Це допомагає створити відчуття причетності до успіху компанії.

Організувати і об'єднати людей в робочу групу можна різними способами, але всі вони спрямовані на встановлення тісних відносин між колегами, розширення спілкування і підтримку взаємодії на робочому місці. Ми також розглядаємо управління людськими ресурсами як один із способів побудови процесу управління бізнесом [44].

1. Це одна з найважливіших сфер життя організації, яка може підвищити її ефективність, і поняття "організаційний розвиток" дуже широке, від економічного та статистичного до філософського та психологічного.

Система управління людськими ресурсами забезпечує постійне вдосконалення людських ресурсів, шлях адаптації та мотивацію людських ресурсів. Суть декомунізації персоналу полягає у встановленні організаційних, економічних, соціально-психологічних і правових відносин між працівником і роботодавцем. Такі відносини базуються на формах, принципах та методах, які впливають на поведінку, мотивацію та результати роботи працівників для досягнення максимальної продуктивності та безперебійної роботи.

2. Управління персоналом займає одну з основних посад в системі управління організацією. У цій галузі управління є відмінні показники ефективності та характеристики, а також спеціальні процедури та методи (сертифікація, навчання, адаптація). Методи вивчення та аналізу змісту роботи працівників, спеціалістів та менеджерів.

Насправді компанії мають різні підходи до роботи зі своїми працівниками. У більшості випадків процес управління персоналом носить неформальний характер, особливо на малих і середніх підприємствах. Excel використовується для звітування про робочий процес відділу кадрів, реєстрації, розміщення замовлень, підготовки нотаток та складання навчальних програм, але не завжди чітко визначені чітко визначені, структуровані та побудовані бізнес-процеси в кожній галузі обслуговування. З іншого боку, менеджери, які володіють системою бізнес-процесів і

працюють в ній, мають можливість відстежувати, над якими етапами ведеться робота на кожному етапі процесу [45].

Узагальнюючи корисні дослідницькі матеріали, представлені в цьому розділі, слід зазначити, що Управління персоналом набуває іншого значення при застосуванні процесного підходу.

В результаті загальний набір методів побудови бізнес-процесів Управління персоналом на підприємстві дозволяє додатково визначити системи управління персоналом, використовувані на підприємстві. Таким чином, із загальної позиції можна розглянути наступні методологічні фактори:

- Мультибанківська технологія (послідовне виконання ряду взаємопов'язаних управлінських завдань бізнес-процесів Управління персоналом);

Синергія-комунікаційні технології (організація трудових відносин між окремими працівниками в спеціалізованих структурних підрозділах) і міжвідомча взаємодія, функціонально взаємодіє при виконанні певних посадових функцій;

- Індивідуальні технології (щодо окремих співробітників без виконання обов'язків інших співробітників);

Надалі в рамках досліджуваних методичних прийомів побудови бізнес-процесів Управління персоналом вони умовно поділяються на наступні групи:

- Процес найму
- Факультет і технологія
- Процес підбору, відбору та розміщення персоналу
- Процеси, пов'язані з підвищенням продуктивності праці та продуктивності [48].
- Процес організації управління виконанням персоналом трудових функцій і т. д.

Незважаючи на важливість різних методів, доступних для побудови бізнес-процесів управління людськими ресурсами, максимальна ефективність використання цього методу гарантується, якщо він використовується комплексно, а не окремо.

Таким чином, завдяки постійному вдосконаленню управління персоналом на виході, команда приймає свої власні потреби і забезпечує повне задоволення потреб бізнесу - реалізацію і використання власних інтересів.

2.2. Напрями покращення мотивації трудової діяльності та стимулювання персоналу підприємства

Досвід багатьох компаній воєнного часу показує, що від співробітників можна очікувати ефективної роботи тільки в тому випадку, якщо у них є правильна мотивація. Позитивні мотиви активізують професійні якості і здібності працівника, розкривають його потенціал, а негативні мотиви надають руйнівний вплив на його прояви і перешкоджають досягненню цілей. Відсутність оптимальних механізмів мотивації співробітників в компанії призводить до того, що кваліфіковані фахівці йдуть.

Багато сучасних компаній розробляють комплексну програму мотивації персоналу. Однак не всі ці програми завжди працюють оптимально і ефективно, оскільки не враховують індивідуальні особливості співробітників [24; 49].

- При розробці системи мотивації, перш за все, необхідно враховувати психологічні особливості людини, щоб у нього була можливість вирішувати складні завдання під свою відповідальність.

Отже, відповідальним HR-менеджером доводиться до відома кожного співробітника підприємства. Кваліфікація та професіоналізм менеджера

визначать, чи буде це мотивуючим фактором.

Керівники компаній, які мають уявлення про відому модель мотивації і покладаються на оцінку персоналу і мотиваційні дані, можуть значно розширити свої можливості, мотивуючи вже сформовану команду співробітників. У зв'язку з цим має сенс передбачити гнучку систему показників для оцінки якості роботи співробітника і оцінки узагальнених результатів (СД) його роботи. в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Сутність та зміст оцінки показників оцінки праці

Сутність показника і його оцінки	1-низька	2-середня	3-висока	4-вища
	Украй незадовільні результати	Швидші незадовільні, ніж задовільні	Цілком задовільно, але не завжди відмінні результати	Відмінні результати завжди
Ознаки (критерії) ділових якостей працівника (ДЯ)				
1. Старанність в рамках трудових обов'язків. Готовність виконувати виробничі завдання, доручені керівником.	Нестаранний, схильний під будь-якими приводами уникати отримання нових завдань.	Низький рівень старанності. Іноді намагається уникнути отримання нових завдань.	Хороший рівень старанності, але не кожен день без виключень.	Бездоганний рівень старанності. Завжди виконує обов'язки і доручені завдання.
	0,20	0,30	0,50	0,80
2. Здатність справлятися з своїми обов'язками і дорученнями. Уміння виявляти і вирішувати виникаючі в роботі проблеми.	Часто не справляється з своїми обов'язками і дорученнями. Не уміє виявляти проблеми і на силу їх вирішує.	Як правило, справляється з своїми <u>обов'яз-</u> <u>ками</u> , але не завжди виконує їх належним чином. Погано вирішує проблеми.	Добре справляється з своїми обов'язками, вміло вирішує проблеми, але потрібен контроль з боку керівника.	Здатний відмінно справлятися з своїми обов'язками. Завжди вміло виявляє і швидко вирішує проблеми.
	0,20	0,50	0,50	0,80

	0,20	0,50	0,50	0,80
3. Працездатність та/або уміння протягом кожного робочого дня концентрувати свою увагу тільки на виконанні роботи.	Неуважний. Здатний короткий час підтримувати працездатність, постійно відволікається на питання, не пов'язані з роботою.	Стомлюється у міру збільшення інтенсивності праці, зберігає середній рівень працездатності протягом робочого дня. Часто відволікається.	здатний протягом робочого часу підтримувати достатньо високий рівень продуктивності і праці, але не завжди енергійний.	енергійний протягом всього робочого дня. завжди готовий багато і інтенсивно працювати. вся увага сконцентрована тільки на роботі.
	0,20	0,30	0,50	0,80
4. Компетентність. Знання використав. прийомів і методів роботи і уміння в точності їм слідувати, наявність необхідних навиків.	Некомпетентний. Не володіє основними прийомами і методами роботи і не прагне їх освоїти.	Недостатньо добре знає основні прийоми роботи, поки має слабкі навички і поволі їх розвиває.	Добре знає методи роботи, але є необхідність в подальшому підвищенні компетентності.	Компетентний. Відмінно знає всі методи роботи і неухильно слідує їм робочий щодня.
	0,20	0,30	0,50	0,80
5. Зацікавленість і активність в питаннях підвищення якості, продуктивності праці і освоєння ефективних методів роботи.	Часто чинить опір упровадженню нових технологій, методів роботи, направлених на підвищення якості і продуктивності праці.	Не чинить опір, але і не виявляє цікавості до питань підвищення якості і продуктивності праці.	Завжди підтримує всі нововведення, допомагає освоювати нові методи роботи.	Не тільки активно допомагає освоювати нові методи роботи, але і сам часто висуває різні раціоналізаторські пропозиції.
	0,10	0,15	0,25	0,40
6. Вміння підтримувати робочі відносини з іншими співробітниками підприємства. Безконфліктність.	Незлагідний. Часто створює конфліктні ситуації і напруженість в колективі.	Не завжди і не зі всіма здатний підтримувати нормальні робочі відносини.	Здатний підтримувати робочі відносини з колегами по роботі, але не можна сказати, що активно співробітничав з ними.	Здатний не тільки завжди і зі всіма підтримувати нормальні робочі відносини, але і активно співробітничав з іншими, надає їм допомогу.
	0,10	0,15	0,25	0,40
Ознаки (критерії) узагальнених результатів праці працівника (УР)				
7. Виконання	Не виконувалися	Мали місце	Виконувався	Всі

	0,30	0,45	0,75	1,20
8. Якість виконаних робіт, доручень.	Роботи виконувалися неякісно. Були випадки браку і повернення завдань на доробку.	Хоча і дуже рідкісні випадки браку в роботі, але були погрішності і недоробки.	Роботи виконувалися достатньо якісно, але мали місце невеликі погрішності.	Роботи виконувалися бездоганно, акуратно, без браку, строгій відповідності із стандартами.
	0,40	0,60	1,00	1,60
9. Дисциплінованість. Дотримання трудової, виробничої і технологічної дисципліни.	Недисциплінований, проявляє незібраність, не пунктуальність, були грубі порушення дисципліни.	Допускалися значні порушення дисципліни.	В цілому дисциплінований, пунктуальний, але були незначні порушення дисципліни.	За атестаційний період не було жодного випадку порушення дисципліни. Пунктуальний у всіх дрібницях.
	0,30	0,45	0,75	1,20

На основі оцінки ділових якостей (ДЯ) працівника і узагальнених результатів (УР) його праці здійснюється комплексна оцінка (КО) праці персоналу підприємства, що розраховується за формулою [19, с. 9; 48, с. 188]:

$$КО = ДЯ + УР \quad (2.1)$$

Показники якості роботи та інтегровані критерії оцінки робочої сили, а також узагальнені результати робочої сили співробітників порівнюються із середнім значенням відповідних показників підприємства в цілому. Якщо індивідуальне значення знаходиться в межах $\pm 30\%$ від середнього значення, діяльність співробітника вважається середньою, а якщо значення перевищує 30% - успішною, в іншому випадку недостатньою [48, с.188].

Адаптивність цієї системи показників визначається здатністю промислових робітників всебічно оцінювати свою роботу відповідно до узагальненими характеристиками (ознаками), властивими всім видам робіт.

Результати комплексної оцінки робочої сили формалізуються у формі профілю мотивації, який індивідуальний для кожного співробітника або інтегрований у відділ або підприємство в цілому.

Результати оцінки роботи персоналу компанії за розробленою системою показників дають можливість керівництву підприємства:

- Створіть окремий профіль інтеграції, який відповідає найбільш успішній групі співробітників;
- Створіть ідеальний профіль працівника на основі ідеї управління оптимальним поєднанням мотиваційних факторів;

За допомогою успішного та ідеального профілю працівника ви можете отримати набір мотиваційних інструментів, які найкраще відповідають вимогам бізнесу. У той же час оцінка ефективності людських ресурсів дозволяє керівництву ідентифікувати найкращих співробітників, фактично підвищуючи рівень продуктивності праці та підвищуючи кваліфікацію та здібності працівників, які важливі для компанії.

Продуктивність персоналу компанії-це комплексний показник, який враховує не тільки взаємозв'язок між витрат декомунізацією і трудовими результатами, а й вплив особистих якостей, професійної кваліфікації та поведінки співробітників. Виходячи з цього, можна оцінити ефективність роботи співробітників компанії в рамках організаційно-економічних моделей оцінки та мотивації роботи співробітників підприємства [50].

Методологія оцінки ефективності персоналу компанії є невід'ємною частиною організаційно-економічної моделі оцінки та мотивації персоналу. Це пов'язано з тим, що результати оцінки продуктивності праці, проведеної відповідно до представленої методології, покращують систему мотивації Управління персоналом компанії і підвищують ефективність управління персоналом компанії. Розробляючи програми та заходи щодо вдосконалення систем оцінки та мотивації талантів, важливо враховувати глобальні тенденції та прогнози управління людськими ресурсами.

- Перехід мотивації на стратегічний рівень

- Поліпшення залученості персоналу в корпоративне управління;
- зростання вартості медичних послуг і, як наслідок, зростаюче значення добровільного медичного страхування як одного з мотивів;
- Впровадження нових інформаційних технологій в управління персоналом;
- Старіння робочої сили;
- Збільшення числа судових позовів проти роботодавців.
- Створення умов для безперервного професійного розвитку співробітників компанії;
- Використання спеціальних мотиваційних програм розширює можливості персоналу в прийнятті управлінських рішень
- встановлення нової ринкової вартості праці, що розділяється всіма учасниками виробничого процесу;
- гнучке та оптимізоване використання трудових ресурсів і можливостей, формування соціальної організаційної культури підприємства

Для забезпечення економічного стимулювання та підвищення продуктивності праці керівництво ТОВ "Грін-Порт" грамотно застосовує процедуру розподілу коштів заробітної плати по галузях на підставі результатів роботи реальних підприємств, а середній змінний коефіцієнт підприємств розраховується на основі розподілу коштів заробітної плати по галузях.

Важливо зазначити, що методи стимулювання можуть застосовуватися до компаній зовсім по-різному, і не всі вони мають очікуваний мотиваційний вплив на працівників. Наприклад, якщо ви зосереджуєтесь на важливих способах стимулювання, таких як бонуси, є деякі універсальні положення, які не залежать від деталей бізнесу, і ви можете ввести способи економічної мотивації:

- Це не дуже часто, тому що за звичайних обставин це вважається частиною звичайної зарплати

- Ця винагорода повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника у виробництво, незалежно від типу роботи особи чи групи
- Співробітники повинні розуміти, що розмір бонусів залежить від додаткових зусиль, а не від заходів регулювання [51].
- Розмір заробітної плати, зазначений у плані, не повинен перевищувати розрахункову стандартну місячну заробітну плату, зазначену при розрахунку запланованих коштів, за винятком суми бонусів.

Таблиця 2.2

Показники преміювання працівників робочих спеціальностей
в ТОВ «Грін-Порт»

Показники	Розмір премії
За якісне і своєчасне виконання планових завдань	25% місячного нормативного фонду
За відсутність простоїв через незабезпеченість інструментом	20% місячного нормативного фонду

Бонуси нараховуються на стандартний фонд заробітної плати з урахуванням коригувань, заснованих на результатах роботи команди за місяць.

Новим співробітникам, які нещодавно брали участь в роботі, фактично може бути виплачена премія за відпрацьований час протягом першого місяця на розсуд начальника цеху.

Положення про систему регулювання оплати праці працівників ТОВ "Грін-Порт" засноване на тому факті, що максимальний відсоток премій для основних цехів підприємства встановлений на рівні 35% від місячного нормативного фонду, що підтримується Міністерством економіки торгівлі та Міністерства промисловості.

Таблиця 2.3

Преміювання робочих ремонтних бригад ТОВ «Грін-Порт»

Показники	Розмір премії
За якісне виконання плану поточного місяця в обсязі і номенклатурі	25% місячного нормативного фонду
За не перевищення нормативу непланових простоїв устаткування та інструментарію в поточному місяці	15% місячного нормативного фонду

З 2021-2023 рр. в ТОВ "Грін-порт" діє тариф для робітників кожні 1 годину в залежності від професії.

Система корпоративного управління для мотивації трудової (професійної) діяльності співробітників ТОВ "Грін-Порт" заснована на реалізації завдань і завдань підприємства для досягнення кінцевого результату:

- Якість і конкурентоспроможність продукції підприємства, виробництво нових видів продукції;
- Зниження собівартості продукції;
- Збільшення обсягу та обсягу продажів продукції.

Новий мотиваційний механізм, що сприяє ефективній роботі співробітників, спрямований на вирішення цих основних завдань, основним завданням яких є поліпшення якості життя співробітників [53].

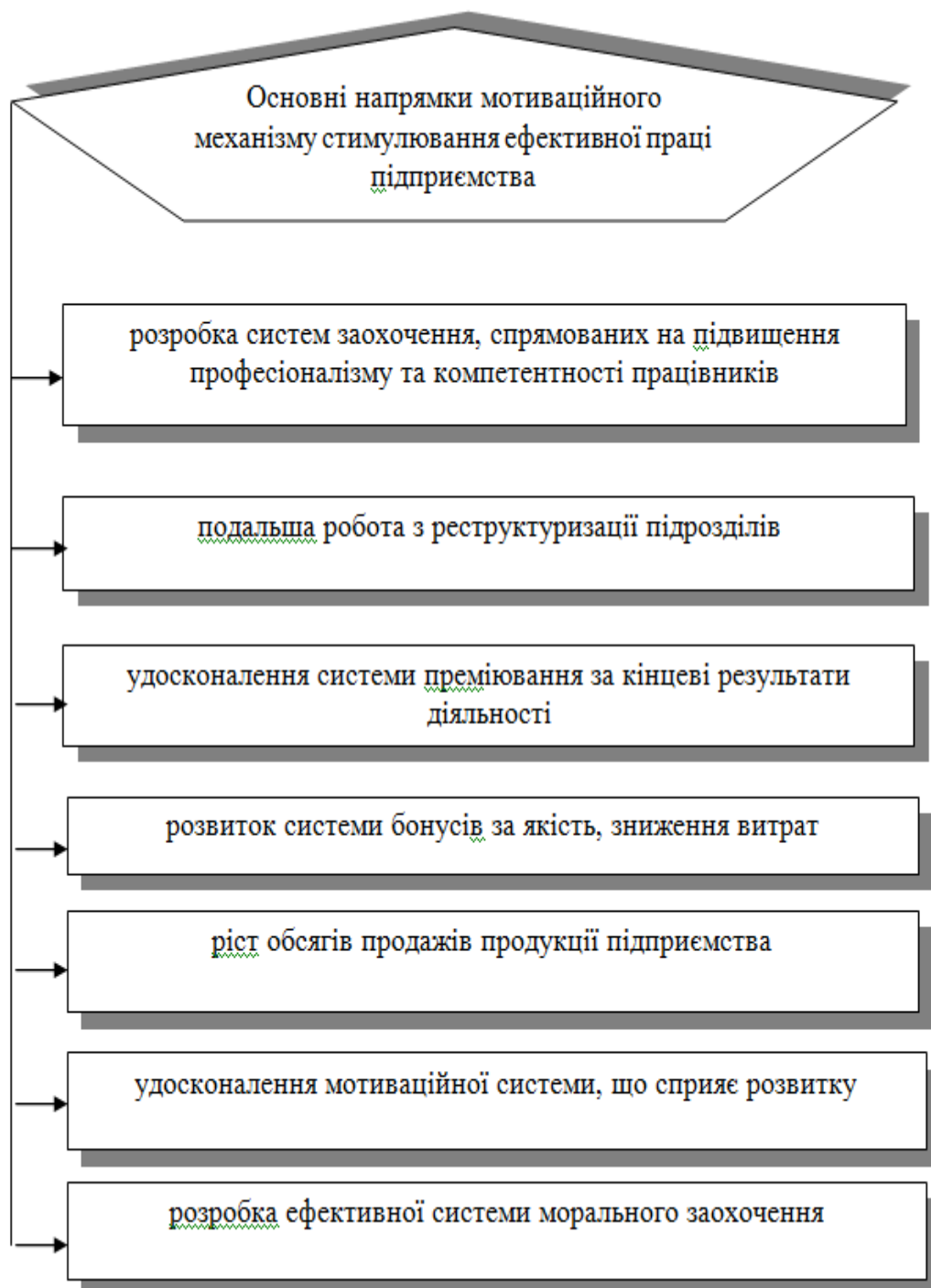


Рис. 2.1. Вектори мотиваційного механізму стимулювання працівників ТОВ «Грін-Порт»

Для ефективності робочої сили підрозділів і виконавчих органів були встановлені оціночні показники якості робочої сили з урахуванням основних людських факторів [54]. Кожен індикатор рейтингу представлений певним стандартним значенням, яке впливає на зниження або збільшення коефіцієнта якості ефективності робітника ТОВ "Грін-порт".

Для цехів, відділів, служб і виконавців коефіцієнт якості праці визначається як алгебраїчна сума між одиницею і нормативними величинами показників зниження і підвищення за наступною формулою:

$$K_{\text{якіс}} = 1 + \sum (K_{\text{п}} P - K_{\text{с}} P), \quad (2.1)$$

де $K_{\text{п}}$ – норматив підвищення коефіцієнта якості праці;

$K_{\text{с}}$ – норматив зниження коефіцієнта якості праці;

P – кількість випадків повторення відповідних показників за звітний місяць.

Оцінка якості роботи всіх категорій співробітників підприємства закріплена в "баченні якості роботи", яке показує, що назва, Посада, кількість зайнятих співробітників або коефіцієнт підвищення якості або виробництва допускають відхилення від необхідного рівня якості.

"Бачення продуктивності праці", підписане керівником семінару або відділу, керівником відділу технічного управління та головою комітету з якості, буде передано в економічні служби відділу в кінці цього місяця. Щоб визначити змінний коефіцієнт і підрядника по заробітній платі, заповніть " карту відхилень " і відправте її в розрахунковий центр.

Щоб забезпечити високу якість виконуваних робіт та посилити вплив мотивації на окремих виконавців та структурні підрозділи підприємства ТОВ "Грін-порт" фахівці розробили для оцінки якості виконуваних робіт [55].

Щоб посилити велику зацікавленість співробітників в збільшенні обсягів виробництва і продажів продукції, величина змінного фактора багато в чому залежить від досягнення розрахункових показників.:

- Обсяг валової продукції (K_1);
- Кількість співробітників (K_3);
- Якість роботи відділів та виконавців (K_4).

Для забезпечення об'єктивності розрахунку змінного коефіцієнта Міністерство планування та економіки визначило відповідну систему показників ефективності підприємства для кожного структурного підрозділу.

Як показує практика, винагорода, що враховує змінний фактор, сприяє стабільності виробництва і господарської діяльності, дозволяє повернути реально зароблені кошти. При такому підході всі структурні підрозділи підприємства знаходяться в рівних умовах, і принцип справедливості стає важливим регулятором рівня заробітної плати [56].

Основою тарифної організації в ТОВ "Грін-Порт" є тарифна система оплати праці. Тарифна система-це сукупність взаємопов'язаних нормативних документів, що забезпечують трудову (професійну) мотивацію персоналу.

Це тарифні ставки, тарифні сітки, системи оплати праці, довідники з тарифів і кваліфікацій для працівників, довідники з кваліфікацій, що стосуються статусу менеджерів, рахунки фахівців і співробітників, надбавки і надбавки до тарифних ставок і заробітної плати. жовтень.

Тарифний розподіл заробітної плати керівників, фахівців і працівників здійснюється з використанням системи оплати праці, яка являє собою таблицю місячних ставок заробітної плати у вигляді коефіцієнтів по відношенню до мінімальної заробітної плати. Диференціація заробітної плати в залежності від ролі різних груп працівників у виробничому процесі відповідно до тарифного режиму підвищує бажання працівників отримати більш високу кваліфікацію, тобто мотивацію до праці.

Тарифна система в ТОВ "Грін-Порт" розроблена таким чином, що пріоритет в оплаті праці віддається основній професії працівника, який є безпосереднім виробником продукції. Для деяких професій пропонується погодинна оплата яка надана в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Погодинні тарифні ставки для служби механіка ТОВ «Грін-Порт»

Найменування професій	Розряди					
	1	2	3	4	5	6
Слюсарі – ремонтники, Електромонтери, Слюсарі - інструментальники	50	58	70	75	88	100
Електрозварювачі, Мазильники, Мийники	48	55	65	73	85	98

Отже, з жовтня заробітна плата працівника буде варіюватися від базової заробітної плати та додаткового доходу (надбавки, доплати за збитки тощо). До базової заробітної плати та додаткового доходу. Складатися премії, що присуджуються працівникам, які виконують мирну роботу, виникають у розмірі, встановленому трудовим колективом для підвищення ефективності роботи, залежно від вартості та складності роботи. Успішність команди і прогнозовані показники оцінюють результати роботи кожного співробітника.

Керівництво встановлює цифри бонусів, що розраховуються для співробітників, і їх кількість не повинна перевищувати. Ці показники визначаються, зокрема, професією працівника магазину і підтверджуються замовленням. Використання розрахованих бонусних показників безпосередньо залежить від вкладу співробітника в кінцевий результат діяльності колективу [57].

Основою для нарахування бонусів є дані виробничої, бухгалтерської та статистичної звітності, що відносяться до виконання запланованих завдань. Звіт про виконання робіт зберігається майстром і передається до відділу планування майстерні, який в кінці місяця визначає заробітну плату працівника.

Стандартна задача-це змінна задача, розрахована на 10 років або 1 місяць, яка визначає оптимальну продуктивність протягом 1 години в залежності від умов відповідності Технічному процесу і якості виробленого продукту або роботи. Це визначається для кожного співробітника відповідно

до виробничого плану цеху з урахуванням характеру досягнутих раніше результатів і їх надлишкового успіху [56].

Беріть участь у підготовці виробничих завдань:

- * Технічне бюро-надає ділові та супутні документи;
- * Механік сервісної майстерні-відповідає за ремонт і технічне обслуговування обладнання;
- * Адміністратор сайту.

Щоб проілюструвати вплив якості продукції на заробітну плату співробітників, ми розрахували величину "ковзного" коефіцієнта на прикладі 3-го відділу ТОВ "Грін-Порт" з використанням пакету Excel (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Розрахунок «плаваючого» коефіцієнту за трьома підрозділами
ТОВ «Грін-Порт» на 31.12.2023 року

№	Найменування показника	Цех 1	Цех 2	Цех 3
1.	Обсяг випуску (нормо-годин)			
	Планові показники	164000	138500	124000
	Звітні показники	186990	165675	142705
2.	Чисельність співробітників			
	Планові показники	355	225	200
	Звітні показники	347	238	230
3.	Коефіцієнт якості праці підрозділів і виконавців К4	1,2	1	1,3
4.	Коефіцієнт валового обсягу виробництва продукції К1	1,15	1,2	1,15
5.	Коефіцієнт чисельності працюючих К3	1,1	0,9	0,8
6.	Розмір «плаваючого» коефіцієнту	2,9	2,3	2,4

На основі інформації таблиці 2.5 побудована діаграма (рис. 2.2.), яка відображає питому вагу оціночних показників у «плаваючому» коефіцієнті.

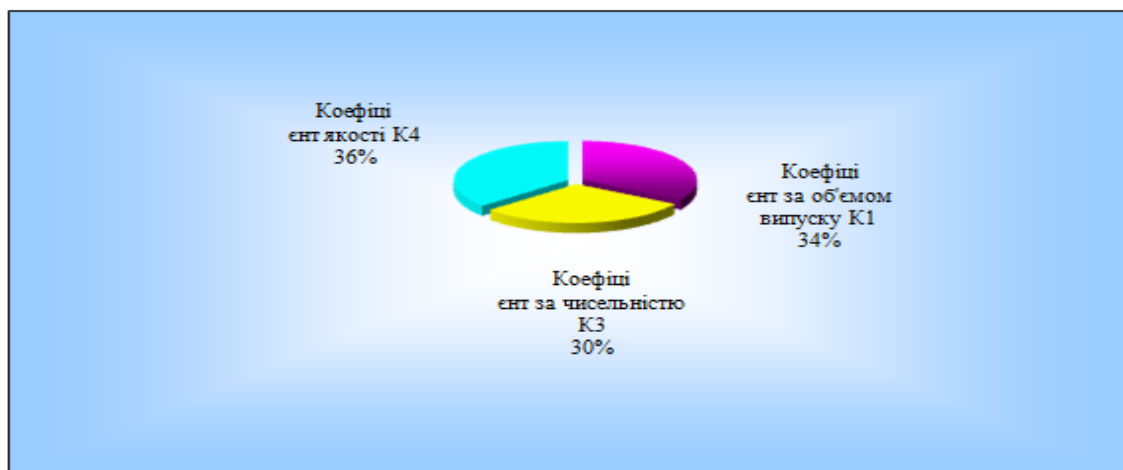


Рис. 2.2. Питома вага оціночних показників у «плаваючому» коефіцієнті

З цього аналізу ви побачите на рис. 2.2 можна визначити, що частка показників якості при розрахунку коефіцієнта "змінної" заробітної плати становить 36%, тому цей показник суттєво впливає на розмір заробітної плати. Це практичне відображення реалізації політики ТОВ "Грін-Порт", спрямованої на поліпшення якості всього асортименту продукції [58].

1. Згідно з результатами діяльності компанії, одним з основних факторів, що підвищують ефективність бізнесу і підвищують значний інтерес співробітників до створення конкурентоспроможної та якісної продукції, є ТОВ "Грін-Порт" - найбільший в світі виробник високоякісної продукції:

- "Правила економічного розрахунку цехів, виробничого обладнання та функціональних послуг";
- "Правила нагородження керівників, фахівців і співробітників ТОВ "Грін-Порт" за основні результати господарської діяльності";
- "Положення про порядок та умови виплати компенсацій працівникам ТОВ "Грін-Порт" за загальні результати роботи в кінці року. Показаний на рисунку 2.3 вказує, на яких умовах співробітникам підприємства пропонуються бонуси.

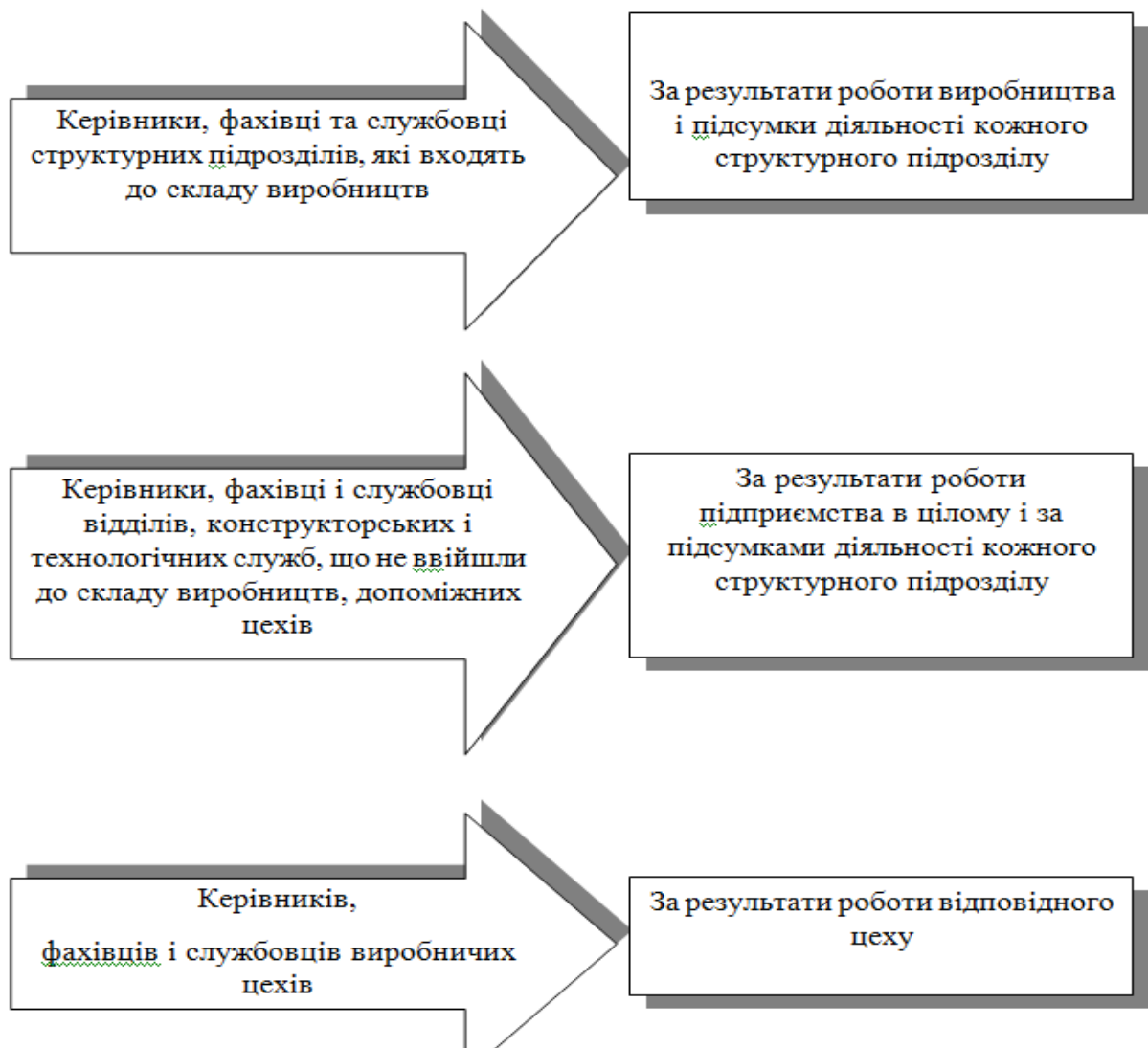


Рис. 2.3. Преміювання працівників ТОВ «Грін-Порт»

Бонуси, що присуджуються співробітникам, надаються в наступних Сумах за рахунок коштів, отриманих від внесків до Фонду стимулювання підприємництва [59].

До 0,3% отриманих коштів - на розробку, виробництво і реалізацію раніше не реалізованої продукції;

До 0,1% отриманих коштів йде на ініціативу укладення вигідних контрактів, які приносять прибуток і збільшують виробництво.

Результатом активної роботи в кадровій службі підприємства і важливим мотивуючим фактором є розробка комплексу стимулюючих положень для надання співробітникам різних пільг. Перш за все, це положення про введення додаткових виплат за різницю в розмірах для

мирних працівників, які готуються до усиновлення. Він вступить в силу в 2024 році в ТОВ "Грін-Порт". Його реалізація враховує матеріальні і моральні інтереси працівника, щоб підвищити ефективність використання обладнання, об'єднати колектив співробітників, сприяти професійному розвитку і якості продукції. жовтні жовтня. Крім того, додаткова компенсація виплачується лише в тому випадку, якщо працівник відповідає виробничим або виробничим стандартам роботи.

У новій системі мотиваційних механізмів ТОВ "Грін-Порт" компанія широко використовує й інші нетрадиційні форми для вирішення проблеми мотивації співробітників. Наприклад, для працівників структурних підрозділів або цехів з особливо напруженою роботою розмір компенсації, що виділяється за підсумками звітного року, дорівнює середньомісячній заробітній платі:

Від одного року до двох років-0,5;

Від двох до п'яти років - 0,8 дек.;

Від п'яти до десяти років-1,0;

Більше 10 років-1,5.

Отже, проведені дослідження показують, що ТОВ "Грін-Порт" сформувало систему підсумкових ефективних результатів семінару і в цілому становить значний інтерес для працівників підприємства [60].

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГРІН-ПОРТ»

3.1. Оцінювання рівня мотивації трудової діяльності та стимулювання персоналу в ТОВ «Грін-Порт»

Мотивація професійної діяльності співробітників ТОВ "Грін-Порт" полягає в ефективному і результативному виконанні заходів, спрямованих на досягнення цілей підприємства, виробничих рішень або планових робіт.

Сьогодні керівництво компанії ставить собі за мету заохочення ефективної роботи кожного співробітника і формування команди однодумців, безпосередньо зацікавлених у розвитку підприємства. Основним завданням кадрової політики ТОВ "Грін-Порт" є створення єдиної системи мотивації персоналу. Система повинна базуватися на єдиному принципі та забезпечувати, щоб працівники отримували вигоду від кінцевих результатів своєї роботи.

Розширена рада директорів визначила пріоритетні напрямки корпоративної соціальної програми. Фахівці ТОВ "Грін-Порт" намагаються забезпечити справедливую винагороду працівників відповідно до їх внеску в роботу підприємства.

При прийнятті рішення про компенсацію з подальшим впровадженням іншого підходу в залежності від самого працівника, його кваліфікації, статусу, куріння, таких факторів, як реалізація 5-річного плану розвитку підприємства в цілому, при підведенні підсумків конкурсу - враховуються механізми матеріальної мотивації [61].

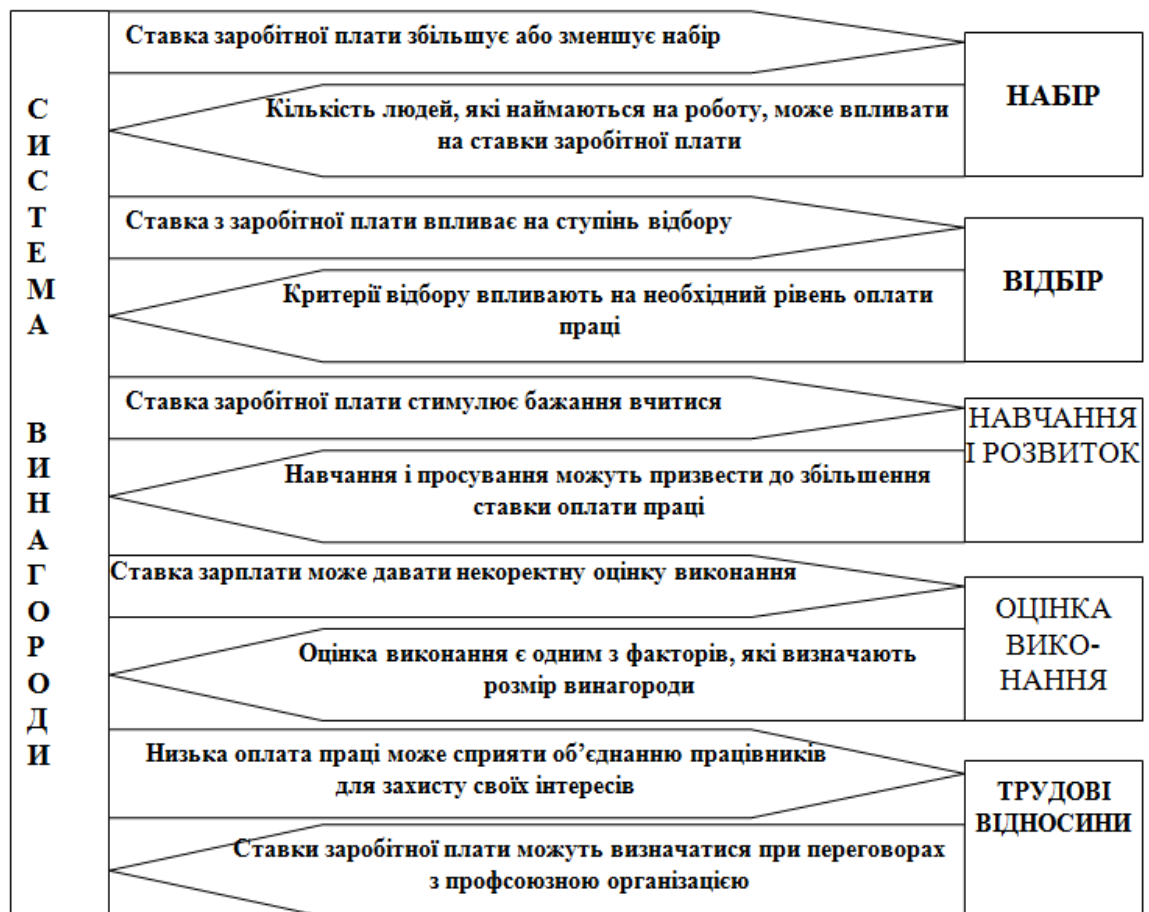


Рис. 3.1. Взаємозв'язок організації системи винагороди та інших функцій управління персоналом підприємства

Розрахуємо виробіток на одного робочого в основному цеху ТОВ "Грін-Порт" з переробки нафти у плановому році і його відносний приріст, якщо в базовому періоді виробіток склав 307,5 тис. грн./людину. Рік містить 245 робочих днів. Річний випуск продукції передбачає виконання плану на суму 49200 тис. грн., а зниження трудомісткості виробничої програми складає 1470 людино-днів.

Знайдемо економію чисельності працюючих на підприємстві з урахуванням зменшення трудомісткості в плановому році: $\Delta Ч_{\text{пвп}} = 1470$ людино-днів / 245 днів = 6 робочих.

Враховуючи виконання плану щодо випуску продукції на суму 49200 тис. грн., знайдемо кількість працюючих в цеху за формулою:

$\text{Ч}_{\text{ПВП}} = \text{ВП} / \text{ПТ} = 489200 \text{ тис. грн.} / 307,5 \text{ тис грн. на людину} = 160$ робочих.

Отже, в плановому році з урахуванням економії на чисельності працюючих в цеху відповідно до штатного розкладу залишиться працювати 154 працівника (160 – 6).

Розрахуємо виробіток на одного робітника підприємства у цеху переробки цеху нафти в плановому 2020 році:

$\text{ПТ} = \text{ВП} / \text{Ч}_{\text{ПВП}} = 49200 \text{ тис. грн.} / 154 \text{ працівника} = 319,5 \text{ тис. грн. на людину.}$

Відповідно, розрахувавши новий виробіток, ми можемо знайти його відносне зростання у порівнянні з базовим 2019 роком:

$\Delta I_{\text{ПТ}} = (\text{ПТ}^{\text{план}} / \text{ПТ}^{\text{баз}}) \times 100\% - 100\% = (319,5 \text{ тис. грн. на людину} / 307,5 \text{ тис. грн. на людину}) \times 100\% - 100\% = 3,9\%.$

Отже, завдяки вивільненню 6 робочих в цеху в плановому році вдасться досягти зростання продуктивності праці на 3,9%.

Найсильнішу мотивуючу дію надають: моральні заохочення; занесення в книгу історії організації або на дошку шани, нагородження туристичними путівками, пам'ятними значками і т.п.; відгули, додаткові відпустки і цінні подарунки.

Для того, що мати кошти на оплату, приміром додаткових відпусток, виникає необхідність підвищення продуктивності праці задля компенсації збільшення тривалості відпусток. Тому ці розрахунки можна зробити за

такою формулою:
$$\Delta \text{ППЗб.в.} = \frac{(t_{\text{в}}^1 - t_{\text{в}}^0) \alpha_{\text{пр.зб.в.}}}{T_{\text{р}} + (t_{\text{в}}^1 - t_{\text{в}}^0)} \quad (3.1)$$

$$\Delta \text{ППЗб.в.} = \frac{(25 \text{ роб. днів} - 22 \text{ роб. днів}) * 31\%}{226 \text{ роб. днів} + (25 \text{ роб. днів} - 22 \text{ роб. днів})} = 0,4\%$$

де $t_{\text{в}}^1 - t_{\text{в}}^0$ – тривалість відпусток відповідно до й після їх збільшення, днів;

$\alpha_{\text{пр.зб.в.}}$ – частка робітників, яким збільшена відпустка;

$T_{рд}$ – річний фонд робочого часу, днів.

У першій частині дослідження було доведено, що люди в основному працюють для задоволення своїх постійних економічних потреб. Робота сучасних менеджерів і управлінців є основою системи підвищення продуктивності праці, мирної роботи або трудових договорів в процесі економічної мотивації трудової (професійної) діяльності [62, с.68].

Це непросте завдання, оскільки ситуація в кожній компанії Унікальна, і система бонусів повинна бути унікальною в кожному конкретному випадку. Це також залежить від професіоналізму персоналу [63, с.14].

Однак не всі методи економічного стимулювання мають мотиваційний вплив на працівників, але вони не впливають на деталі роботи компанії, а універсальна премія має багато переваг.

За результатами атестації розробляється план організації підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу, а також проводяться кадрові перестановки.

Кадрова атестація-це форма комплексної кадрової атестації, на основі якої приймаються управлінські рішення щодо кар'єрного зростання співробітника або переведення на іншу посаду, а також звільнення в цілому.

У роботі відділу кадрів ТОВ "Грін-Порт" використовуються експериментально розроблені методики атестації, оцінка результатів роботи та якості роботи співробітників за 10 критеріями (за 6-бальною системою), кожен з яких містить 10-15 показників.

Кожен з усіх критеріїв, включених в систему оцінки, по-різному впливає на оцінку загальної ефективності співробітників і має певну частку в групі критеріїв. У таблицях 3.1 та 3.2 нижче наведено критерії оцінки людських ресурсів та менеджерів компанії [64].

Таблиця 3.1

Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей
персоналу ТОВ «Грін-Порт»

№	Критерій	Питома вага критерію, К _{зн}
1	Виконання виробничих завдань	0,16
2	Оперативність виконання	0,16
3	Якість виконання робіт	0,16
4	Професійно важливі якості і навички	0,1
5	Компетентність, професійні знання і практичний досвід	0,1
6	Освіта	0,1
7	Стаж роботи зі спеціальності	0,07
8	Трудова дисципліна	0,05
9	Інноваційна та конструкторська діяльність	0,05
10	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1

Ці критерії можуть бути основою, а питому вагу кожного з них доцільно коректувати з врахуванням коефіцієнта виправлення (КПР), який розробляється на кожну посаду відповідно до її специфіки.

Таблиця 3.2

Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей керівників підрозділів ТОВ «Грін-Порт»

№	Критерій	Питома вага критерію, К _{зн}
1	Рівень організації робіт у підрозділі	0,16
2	Виконання посадових і функціональних обов'язків	0,12
3	Оперативність виконання	0,12
4	Якість виконання	0,12
5	Професійні якості і навички	0,1
6	Компетенція, професійні знання і досвід роботи	0,1
7	Освіта	0,09
8	Стаж роботи зі спеціальності	0,09
9	Інноваційна та конструкторська діяльність	0,05
10	Соціально-психологічний фактор	0,05
	Всього	1

Кадрові фахівці проставляють оцінки працівникам, які атестуються по кожному з десяти критеріїв. Так, для персоналу досліджуваного підприємства оцінки були проставлені наступним чином [61]:

Якісні оцінки показників і критеріїв у балах переводяться у відносні величини, вони називаються коефіцієнтами відповідності (K_B). За другим критерієм – «Оперативність виконання» – показником оцінки є відсоток робіт, виконаних у чи термін достроково (Π_B):

$$\Pi_B = \frac{V_B}{V_O} \cdot 100\%, \quad (3.2)$$

де V_B – обсяг робіт, виконаних у термін достроково за звітний період;

V_O – загальний обсяг робіт, виконаних працівником за звітний період.

В залежності від отриманого результату ставляться оцінки.

За третім критерієм – «Якість виконання робіт» – оцінка залежить від часу, що витрачається на виправлення помилок.

За четвертим критерієм – «професійно важливі якості і навички» – залежить від ступеня навичок робітника існуючим вимогам.

Так, для менеджера ТОВ "Грін-Порт" доцільно виділити дев'ять основних груп вимог: розумові здібності, організаційні здібності, морально-психологічні якості, стійкість до стресів, працездатність, грамотність та володіння усною і письмовою мовою, темперамент, відсутність шкідливих звичок, здоровий спосіб життя та стан здоров'я.

По кожній групі вимог ставиться оцінка в балах у залежності від результатів тестування і порівняння з еталоном. Відповідно, що кожна група вимог має питому вагу в загальній системі вимог. Загальна оцінка (ΠO_4) критерію визначається по формулі:

$$O_4 = \sum_{i=1}^9 K_i \cdot O_i, \quad (3.3)$$

де K_i – питома вага відповідної групи;

Для оцінювання за критерієм «Компетенція, професійні знання і практичний досвід» доцільно розробити одно - два контрольних завдання у залежності від специфіки діяльності на даній посаді. Наприклад, для менеджера по збуту це може бути маркетинговий аналіз нових ринків збуту та просування продукції і 100-150 контрольних питань. Для ефективного

визначення оцінки за цим критерієм використовується платформа комп'ютера. Загальна оцінка (O_d) визначається по формулі:

$$O_5 = \sum_{i=1}^{150} K_i \cdot O_i, \quad (3.4)$$

де O_5 – питома вага питання;

K_i – питома вага питання;

O_i – оцінка за результатами відповіді.

За 2 критерієм «Освіта» оцінка закономірно залежить від рівня отриманої освіти. Наприклад, вища освіта та магістратура – оцінка «відмінно», відсутність фахової освіти – оцінка «незадовільно», наприклад, стаж п'ять - десять років відповідає оцінці «відмінно».

За 3 критерієм «Трудова дисципліна» оцінка залежить від кількості порушень трудової дисципліни.

За 4 критерієм «Інноваційна та конструкторська діяльність» оцінка ставиться в залежності від кількості винаходів, раціоналізаторських пропозицій і публікацій. Загальна оцінка (PRO_9) розраховується по формулі:

$$O_9 = \sum_{i=1}^2 K_i \cdot O_i, \quad (3.5)$$

де K_i ; – питома вага (наприклад, $DO_1 = 0,8$ – питома вага пропозицій і винаходів;

$DO_2 = 0,2$ – питома вага публікацій.

O_i – оцінка по кожному з показників, який залежить від кількості раціоналізаторських пропозицій, винаходів і публікацій працівника за оцінюваний період).

За 5 критерієм "соціально - психологічні фактори" - оцінка проводиться з урахуванням кількості конфліктних ситуацій, що виникли з вини співробітників. При цьому для атестованих співробітників рекомендується використовувати характеристики керівників і підлеглих.

Критерії, за якими оцінюються керівники функціональних відділів і служб, аналогічні тим, за якими оцінюється персонал підприємства, але є і деякі відмінності. Керівник-це перш за все співробітник, але він несе

відповідальність не тільки за результати своєї роботи, а й за організацію роботи очолюваного ним відділу [65, с.14].

Отже, першим критерієм, за яким оцінюється Керівник, є "рівень організації роботи у відділі", який складається з 8 складових:

- * Обсяг виконання виробничих завдань в команді;
- * Ефективність роботи співробітників;
- * Якість виконання завдань;
- * Підвищення кваліфікації співробітників;
- * Рівень інноваційної активності в команді;
- * Дисципліна в роботі;
- * Знання роботи і вміння інтерпретувати законодавчі та нормативно-технічні документи співробітниками відділу;

Восьмий показник «Знання роботи й вміння трактувати законодавчу і нормативно-технічну документацію» визначається за результатами тестування працівників за допомогою формули:

$$P_{\text{ПР}} = \frac{K_{\text{ПР}}}{K_{\text{ОБ}}} \cdot 100\%, \quad (3.6)$$

де $P_{\text{ПР}}$ – відсоток правильних відповідей;

$K_{\text{ПР}}$ – кількість правильних відповідей підлеглих;

$K_{\text{ОБ}}$ – загальна кількість питань.

При $P_{\text{ПР}} = 95-100\%$ – ставиться оцінка «відмінно»; $90-95\%$ – «добре»; $85-80\%$ – «задовільно»; менше 80% – «незадовільно». Цей показник необхідний для роботи відділу.

За критерієм «Рівень організації робіт у колективі» розраховується загальна оцінка (ПРО_1):

$$O_1 = \sum_{i=1}^8 A_i \cdot K_{\text{зн}i}, \quad (3.7)$$

де A_i – оцінка по кожному з показників; $K_{\text{зн}i}$ питома вага кожного показника в залежності від його значимості.

Після оцінки по кожному з критеріїв визначається підсумковий коефіцієнт відповідності займаної посади ($K_{\text{взп}}$):

$$K_{сзд} = \sum_{i=1}^{10} K_{zni} \cdot K_{ci}, \quad (3.8)$$

де $K_{взп}$ – питома вага кожного критерію;

K_{Ci} – коефіцієнт відповідності.

За результатами оцінки ділових якостей працівників їх доцільно розділити на наступні групи (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Результати вибіркової оцінки персоналу ТОВ «Грін-Порт»

Прізвище, ім'я, по батькові	Значення коефіцієнту відповідності займаній посаді
1. Білошапка Г. В.	0,76
2. Галушка О. О.	0,81
3. Гумінська С. В.	0,91
4. Кучеренко Л. П.	0,96
5. Соколов О.П.	1,12
6. Тимофєєва А. В.	0,71
7. Кобзаренко О. Л.	0,69

- за своїми діловими якостями відповідають займаній посади ($K_{сзд}$ = від 0,85 до 1,05);

- ділові якості знаходяться на верхньому рівні відповідності ($K_{сзд}$ > 1,05);

- ділові якості знаходяться на нижньому рівні відповідності ($K_{сзд}$ = від 0,75 до 0,85);

- ділові якості цілком не відповідають вимогам ($K_{сзд}$ < 0,75).

За результатами вибіркової оцінки ефективності праці і ділових якостей персоналу ТОВ "Грін-Порт" можливі такі рекомендації:

- Галушка О.О., Кучеренко Л.П. відповідають займаній посаді;
- Гумінська С.В. підвищити на посаді;
- Білошапка Г.В., Тимофєєва А.В.– звільнити;
- Соколов О.П. – переглянути рівень окладів і премій;
- Кобзаренко О.Л. – депреміювати;

Щоб підвищити кваліфікацію співробітників, набути додаткових навичок та отримати технічні знання, необхідні для підвищення їх кваліфікації, ТОВ "Грін-Порт" використовує виробничо-технічні курси для навчання працівників відповідних професій. Наступні основні рівні Управління персоналом використовуються для прийняття кадрових рішень та надання допомоги працівникам:

1. Стратегічний рівень. Стратегічне управління людськими ресурсами спрямоване на планування найкращого способу підтримки колег. Сюди входять такі стратегії, як управління плинністю кадрів, визначення політики зайнятості та підтримка задоволеності працівників. Стратегічне управління людськими ресурсами також може забезпечити безперервне навчання, щоб допомогти співробітникам розвивати свої таланти, підвищувати свій професійний рівень і отримувати задоволення від своєї роботи [66].

2. Тактичний рівень. Тактичне управління персоналом передбачає складання плану управління, тобто планування поточної діяльності працівників та оцінку кількості персоналу, необхідного для швидкого заповнення вакансій у коротко та довгостроковій перспективі. Метою цього керівництва є відбір найбільш кваліфікованих кандидатів, використання сучасних методів відбору талантів, адаптація та навчання нових співробітників.

3. Операційний рівень. Оперативне управління людськими ресурсами із задоволення повсякденних потреб у людських ресурсах, включаючи надання обладнання та паролів для технологічної платформи компанії, а також організацію фінансової підтримки [67]. Динаміка трудових ресурсів відіграє важливу роль у формуванні траєкторії розвитку енергетичного сектора економіки. Потреба в робочій силі і розвивається ринок праці. Основними тенденціями, які зараз впливають на енергетичний сектор, є:

- Перехід до відновлюваних джерел енергії обумовлений глобальним зобов'язанням в області сталого розвитку [69]. У міру того, наприклад як економіка підприємств рухається до чистої енергії, компаніям необхідно

навчати своїх співробітників використанню сонячної енергії, енергії вітру, батарей та інших відновлюваних джерел.

- Швидке зростання числа робочих місць в регіоні з використанням поновлюваних джерел енергії.

- Цифрове перетворення. Інтеграція цифрових технологій, таких як інтелектуальні мережі, Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект, може допомогти компаніям підвищити операційну ефективність та безпеку. Це вимагатиме навичок аналізу даних, кібербезпеки та використання цих фундаментальних нових технологій у державних службах [70].

Ключові кадрові проблеми в підприємницькому секторі:

1. Брак кваліфікованих фахівців і робітничих професій, що працюють на підприємстві. Нестача кадрів, що існувала ще до початку повномасштабної війни в Україні, стала особливо гострою в контексті повномасштабної війни. Кваліфікація персоналу є однією з найсерйозніших проблем де спостерігається нестача кваліфікованих фахівців, співробітники, знайомі з новими технологіями вимагає інших навичок, яких може не вистачати багатьом нинішнім фахівцям.

Зараз серед причин такої ситуації в Україні - не тільки мобілізація людей до ЗСУ і зміна місця проживання, а й те, що підготовка кваліфікованих фахівців займає багато часу. Ви можете зробити це лише з урахуванням усіх процесів, схем, регіональних характеристик і т.д. вони роблять це після отримання особистого досвіду роботи на конкретному виробництві, щоб повністю зрозуміти це. Такі фахівці не проходять підготовку в спеціалізованих навчальних закладах. В результаті на ринку праці не вистачає кандидатів з необхідною кваліфікацією [71].

Це також посилює проблему прийому студентів, особливо у вузькоспеціалізованих університетах. Через фінансові труднощі компанії не можуть підтримувати програми професійного навчання та подвійного навчання, що посилює проблему підготовки нових співробітників. Важливою проблемою для компаній енергетичної інфраструктури є те, що експерти та

менеджери-консультанти на енергетичному ринку не проходять навчання в центральній економічній зоні України. Тому вони повинні робити це самостійно, щоб керувати персоналом [73].

2. Невідповідність між підготовкою фахівців має соціально-економічний вплив на ці процеси.

3. Старіння робочої сили, і на нього вплинула хвиля звільнень. Багато досвідчених фахівців виходять на пенсію, створюючи порожнечу, яку намагаються заповнити молоді та менш досвідчені працівники.

Коли досвідчені колеги виходять з ринку, вони часто беруть із собою досвід. Важливо розпочати розробку плану правонаступництва прямо зараз, щоб забезпечити передачу інформації, яка є важливою для бізнесу.

Підготовка кваліфікованих фахівців займає багато часу, зробити це лише з урахуванням усіх процесів, схем, регіональних характеристик і т.д. вони роблять це після отримання особистого досвіду роботи дає розуміння цього. Такі фахівці не проходять підготовку в спеціалізованих навчальних закладах. В результаті не вистачає претендентів, що володіють необхідною кваліфікацією для ринку [72].

3.2. Проєкт заходів щодо використання реінжинірингу бізнес-процесів при формуванні персоналу на підприємстві

Пропонується, щоб ТОВ "Грін-Порт" використовувало організацію і оцінку персоналу компанії для поліпшення і ефективної побудови своїх бізнес-процесів.

Таким чином, ефективним заходом у цьому напрямку є практичне оціночне опитування, яке можна проводити на основі складання переліку критеріїв оцінки співробітників (таблиця 3.4.).

Оцініть складність функцій, виконуваних співробітниками ТОВ "Грін-порт":

- Вибрані характеристики, які повністю охоплюють всі аспекти змісту дослідження і дозволяють враховувати характер і особливості інших видів діяльності;

- Характер твору, що визначає зміст твору;
- Різноманітність і складність бізнесу;
- Масштаб і складність;
- Додаткові завдання [71].

Конкретне значення функції, що використовується для характеристики складності, залежно від загального результату.

Для кожної функції буде встановлено різну кількість рівнів з урахуванням великої різниці в діапазоні складності. Характеристики, що характеризують складність змісту завдання, забезпечують максимальну кількість рівнів (10).

Група інформаційних технологій (1-3 рівня) носить аналітичний і конструктивний (4-6 рівнів), організаційно-управлінський (7-10 рівнів) характер і має широкий спектр досліджень в цих групах.

Загальна оцінка складності функцій керівника і фахівця (кф) визначається шляхом ділення суми оцінок для кожної функції на фіксоване

значення 8,3. Це відповідає сумі максимальних оцінок всіх ознак складності з урахуванням їх питомої ваги.

Рекомендується оцінювати результати роботи співробітників ТОВ "Грін-Порт" на основі поєднання кількісних і якісних показників. Принцип оцінки заснований на балах з урахуванням питомої ваги і ціни кожного показника.

Сьогодні ТОВ "Грін-Порт" робить наступний крок у плануванні своєї системи управління персоналом та побудові бізнес-процесів компанії.

У 2022 році були розроблені заходи, які заохочували працівників усіх категорій застосовувати ефективний та мотивований підхід, а в 2023 році були розроблені заходи, які заохочували працівників застосовувати ефективний та мотивований підхід до своєї роботи. Вони застосовуються.

Також рекомендується залучати співробітників до процесу оцінки системи управління персоналом, що існує в ТОВ "Грін-Порт". Для цієї мети оціночний лист використовується для визначення політики Управління персоналом в організації, приклади якої наведені в таблиці 3.5.

Заключним етапом в організації системи оцінки персоналу ТОВ "Грін-Порт" має стати визначення впливу співробітників ТОВ "Грін-Порт" на підвищення продуктивності праці.

1. В якості одного з основних факторів, що підвищують продуктивність праці співробітників ТОВ "Грін-Порт", ми оцінюємо вплив результатів оцінки персоналу на розмір заробітної плати (таблиця 3.5).

У таблиці 3.3 ми визначаємо тенденцію зростання заробітної плати в залежності від рівня комплексної оцінки співробітників ТОВ "Грін-Порт".

Таблиця 3.5

Оцінний аркуш визначення ефективності застосування системи управління персоналом

1	2	3
Види ЗП	Фінансова винагорода	Підвищення оплати Премії Одноразові виплати Система пільг, які надаються співробітникам
	Нефінансова винагорода	Розширення сфери відповідальності і/або повноважень Збільшення кар'єрних можливостей Підвищення рівня самостійності у прийнятті рішень Краща організація робочого місця Публічне визнання заслуг, досягнень
Величина ЗЗП	Співвідношення між частинами заробітної плати	Відсоток базової заробітної плати Абсолютний розмір усієї винагороди
	Варіативність	Невизначені межі Визначення максимального рівня Визначення мінімального рівня Нульовий бонус
	Часовий показник	Короткостроковий (оперативний: місячний, квартальний, річний) Довгостроковий (стратегічний: 1, 2, 3 роки)
Підстави ЗЗП	Орієнтація на результат	Результат діяльності організації Результат діяльності підрозділів Комбінація обох видів результатів
Критерії оцінки діяльності	Фінансові показники	Дохід ТОВ «Грін-Порт» Прямий прибуток підрозділу Дохід до оподаткування Обсяг повернених коштів Чистий прибуток тощо
Критерії оцінки діяльності	Нефінансові показники	Зростання продажу продукції Частка участі в ринку Ступінь задоволеності потреб клієнта Якість продукції Соціальна відповідальність підприємства (виробництво, що не завдає шкоди довкіллю) Розвиток персоналу тощо
Критерії порівняння, зіставлення	Період часу	Щорічна діяльність Порівняльний розвиток, розвиток у часі
	Порівняльні показники діяльності компаній аналогічного сектора економіки	Прибуток Показники попередніх періодів діяльності Показники діяльності конкурентів
Визначення ЗЗП	Система розрахунків	Математичний підхід (формула) Аналітична оцінка результатів (метод порівняння, аналіз) Суб'єктивний підхід Комбінований підхід
Система виплат	Види виплат	Готівка Інші види виплат

Таблиця 3.6

Динаміка зростання тарифної ставки оплати праці коефіцієнт балів за сумою результатів оцінок робітників ТОВ "Грін-Порт".

Найменування показників	Одиниці виміру	Величини показників										
Комплексне оцінювання працівника (загальний коефіцієнт за сумою балів)	бали	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5
Зростання розміру тарифної ставки оплати праці на основі оцінки	%	2,5	5,0	10,0	15,0	20,0	25,0	30,0	40,0	45,0	50,0	55,0

Таким чином, можна бачити, що існує пряма декомунізація між підвищенням рейтингу співробітника ТОВ "Грін-Порт" і розміром тарифної ставки ставка, яка використовується при розрахунку заробітної плати.

Формування такої декомунізації між результатами оцінки, крім того, вплив на тарифну ставку і загальну заробітну плату ТОВ "Грін-Порт" є основним фактором, що впливає на ефективність операцій, ефективність використання персоналу (зокрема, продуктивність праці) і конкурентоспроможність ТОВ "Грін-Порт" на загальному ринку [74].

У процесі планування системи управління персоналом ТОВ "Грін-порт" і розробки бізнес-процесів перед впровадженням заходів ретельно сплануйте основні етапи роботи і встановіть терміни виконання цих завдань і відповідальних осіб.

Таким чином, нижче розглянемо плани по розробці і впровадженню системи оцінки персоналу ТОВ "Грін-Порт" у 2023 році, див. табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**План розробки та впровадження системи навчання та оцінки персоналу в
ТОВ "Грін-Порт"**

№ з/п	Заходи	Термін виконання	Відповідальна особа
1	Встановити вимоги до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із процесом торгівлі залах	31.04.2025	Керівник служби менеджмент персоналу Головний торговий працівник по залу
2	Встановити кваліфікаційні рівні за професіями	31.05.2025	Керівник служби менеджмент персоналу Головний торговий працівник по залу
3	Оцінити знання і вміння працівників	31.07.2023	Керівник служби менеджмент персоналу Головний торговий працівник по залу
4	Встановити порядок проведення навчання	31.08.2025	Головний торговий працівник по залу
5	Визначити методи стимулювання висококваліфікованих працівників передавати свій досвід	31.10.2025	Керівник служби менеджмент персоналу Головний торговий працівник по залу

Вищевказана система оцінки і навчання персоналу може дати позитивні результати в ході своєї роботи.

1. Кількість звільнень кваліфікованих робітників скорочується.
2. Процес виробничого навчання та оцінки буде систематичним.
3. Співробітники матимуть можливість впливати на загальну суму своїх внесків. Вони платять за те, щоб відточувати свої навички і передавати накопичений досвід колегам.
4. Порядок роботи є вихідним матеріалом для розробки тестових завдань, тому зміни в організації роботи постійно переглядаються і швидко змінюються.

Тому при створенні ефективного бізнес-процесу управління персоналом для ТОВ "Грін-Порт" рекомендується звернути увагу на розподіл основних вимог для його реалізації.:

1) ясність Управління персоналом і конкретність бізнес-процесів - система бізнес-процесів повинна бути, перш за все, простий для розуміння і впровадження співробітниками.;

2) Напрямок результатів - побудова бізнес-процесів в управлінні персоналом має бути таким, щоб і у менеджерів, і у співробітників було бажання досягти своїх цілей.

3) послідовність - необхідно змінити систему бізнес-процесів Управління персоналом, щоб забезпечити досягнення короткострокових і довгострокових цілей.;

4) справедливість - відповідність бізнес-процесу Управління персоналом думкам, потребам та інтересам співробітників роздрібної мережі;

5) обґрунтування очікувань є однією з основних завдань побудови бізнес-процесу управління людськими ресурсами і складається з управління очікуваннями співробітників, тому потреби співробітників необхідно коригувати;

6) Вибудуйте конкурентні відносини всередині команди-в разі конкуренції між співробітниками роздрібної мережі це один з факторів, що підвищують ефективність;

7) підтримуйте баланс прибутку між усією роздрібною мережею та окремими працівниками – практично неможливо знайти організацію, де цілі та прибуток працівників повністю збігаються [72].

Відповідність пропонованим вимогам дозволяє створити якісну і ефективну в оперативному відношенні систему бізнес-процесів для управління персоналом ТОВ "Грін-Порт".

3.3. Використання оцінки персоналу в процесі формування кадрового складу на підприємстві

Що стосується добре розробленого підходу системи розвитку та навчання людських ресурсів ТОВ "Грін-Порт", загалом необхідно вжити практичних заходів для усунення недоліків нашої діяльності, особливо з точки зору ефективного використання та впровадження людських ресурсів.:

1. Розвивайте розвиток і професійну підготовку співробітників ТОВ "Грін-Порт" на основі семінарів, тренінгів та ділових ігор.
2. Працюйте над створенням кадрових резервів для персоналу підприємства.
3. Розробити ефективну систему мотивації для організації самостійного розвитку персоналу підприємства ".

Варто відзначити, що особливо важливим елементом в роботі компанії є система розвитку і підвищення кваліфікації співробітників ТОВ "Грін-Порт". Організації, які приділяють велику увагу цьому питанню, мають можливість значно підвищити рівень соціально-економічного розвитку.

Бюджет проекту з реалізації заходів з розвитку та вдосконалення професійної підготовки співробітників ТОВ "Грін-Порт" визначається саме в таких обсягах, виходячи з фінансових надходжень, отриманих ТОВ "Грін-Порт", та проблем, які це підприємство має у своїй системі побудови ефективних бізнес-процесів Управління персоналом [73].

У 2025 році заплановані заходи щодо підвищення кваліфікації та підвищення кваліфікації співробітників ТОВ "Грін-Порт", загальна сума яких складе 115 000 гривень.

Вартість робочої сили ТОВ "Грін-Порт" за рік складе:

Ззаг = 115 000 грн.

Визначте економічну ефективність пропонованих заходів, розрахувавши термін окупності.

По-перше, розрахуйте величину ефективності і критерії економічного ефекту, досягнутого в ході реалізації проєкту. Одним з таких показників є загальна економічна ефективність проектного рішення, яка визначається величиною економічного ефекту.

Таблиця 3.8.

Бюджет проєкту для реалізації системи заходів для розвитку та підвищення професійної підготовки працівників ТОВ «Грін-Порт»

№	Назва заходу	Сума, грн
1	Організація та проведення тренінгів навального характеру	60000,00
2	Формування кадрового резерву	0,00
3	Наставництво лідерів торгового персоналу	48000,00
4	Розробка та реалізація положення про розвиток професійних якостей	7000,00
Всього		115000,00

$$E = \Pi - Z \quad (3.1)$$

де E – розміру економічного ефекту, грн.;

Π – дохід від реалізації за визначений період, грн.;

Z – фінансові та матеріальні витрати на діяльність ТОВ «Олімп», що відображає сукупні витрати в основні фонди, оборотні кошти та трудові ресурси, грн.

$$E = 90900 \text{ грн} - 68500 \text{ грн} = 22400 \text{ грн.};$$

Термін окупності загальних капітальних вкладень визначається за формулою:

$$T_o = K \div E \quad (3.2)$$

де T_o – термін окупності загальних капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ТОВ "Грін-порт", місяців;

K_o – сума капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ТОВ "Грін-Порт", грн.;

Е – економічна ефективність капітальних вкладень у заходи по розвитку та підвищенню професійної підготовки працівників ТОВ "Грін-Порт", грн.

$$T_0 = 115000 \div 22400 = 5,13 \text{ місяці}$$

Проведені розрахунки показують ефективність всіх запропонованих заходів з розвитку та вдосконалення професійної підготовки співробітників ТОВ "Грін-Порт". Сума витрат на його реалізацію була списана менш ніж за 6 місяців.

Соціальна ефективність заходів, розроблених і запропонованих нами для поліпшення системи розвитку і підвищення рівня професійної підготовки співробітників ТОВ "Грін-Порт", полягає:

- Індивідуальна компетентність кожного співробітника стає центральною для всіх бізнес-процесів Управління персоналом на підприємстві з упором на впровадження і розвиток;
- На основі формування кадрового резерву співробітників ТОВ "Грін-Порт" ефективність і терміни діяльності ТОВ "Грін-Порт" забезпечуються без затримок в комерційній і підприємницькій діяльності;
- Поліпшити якість роботи персоналу ТОВ "Грін-Порт".

Аналітичне дослідження ефективності в процесі реалізації заходів з розвитку та підвищення професійної підготовки співробітників дозволяє керівництву ТОВ "Грін-Порт" приймати обґрунтовані рішення про подальше планування та впровадження системи підвищення професійної кваліфікації майбутніх співробітників.

1. Рекомендації щодо забезпечення ефективного управління персоналом: оптимізація програм адаптації та впровадження безперервної освіти. Щоб забезпечити згуртованість співробітників на місцях, необхідно організовувати зустрічі, спілкування та цілеспрямовані тренінги для зміцнення єдності команд, орієнтованих на цінності, впроваджувати механізми постійної підтримки, такі як програми коучингу, і регулярно відстежувати проблеми, з якими стикаються співробітники ТОВ "Грін-Порт".

Навчання та підвищення кваліфікації персоналу в Україні можуть бути менш організованими або доступними. Оскільки на це може впливати на якість технічного обслуговування та ремонту обладнання підприємства. Міжнародна практика: міжнародні компанії часто мають системи постійного навчання та підвищення кваліфікації для своїх працівників [75].

Щоб забезпечити безперервність роботи з точки зору звільнень та виходу на пенсію, необхідно розробити плани безперервної освіти та програми передачі знань, перш ніж вони будуть втрачені. Постійне навчання може допомогти працівникам брати участь у кар'єрному зростанні та інвестувати в бізнес, беручи участь у наставницьких ініціативах та покращуючи документацію, а також розширюючи можливості персоналу за допомогою таких тактик, як навчання та кар'єрне зростання. Постійне навчання може включати участь персоналу в семінарах, наукових обідах або професійних конференціях.

2. Співпраця ТОВ "Грін-Порт" зі ЗВО. Важливо налагодити партнерські відносини з навчальними закладами, щоб підтримувати оптимальний рівень укомплектування персоналом в енергетичному секторі. Окрім збільшення кількості стажувань та стажувань, це чудовий спосіб залучити нове покоління співробітників. Таким чином, вже є позитивний досвід в цьому напрямку - з 2023 року група компаній, що працюють з 9 спеціалізованими навчальними закладами в Києві, Київській, Лівівській та Одеській областях, реалізує проєкт "подвійна Освіта", що передбачає одночасне навчання студентів вузів. І він вже закріпив свої знання в компанії, де працює в обраній області. Проєкт не реалізується навіть у бойових умовах - за 16 місяців повномасштабної війни було проведено 69 подвійних курсів [74].

Автоматизація та цифровизація процесів управління людськими ресурсами (HR) у ТОВ "Грін-Порт". Базу даних можна використовувати для залучення талантів, просування по службі та утримання працівників за допомогою програмного забезпечення та алгоритмів для обробки таких дій,

як введення даних для відстеження шукачів роботи, створення заявок на роботу, наймання нових працівників, протоколи звільнень та управління запитами на відпустку [77].

Компанії на прикладі ТОВ "Грін-Порт", що займаються автоматизацією, штучним інтелектом (ШІ), машинним навчанням (ML) та обробкою природної мови (НЛП), можуть оптимізувати свої процеси управління персоналом з меншою кількістю ручних завдань. Зменшення адміністративного навантаження на персонал відділу кадрів може зменшити кількість втручань, підвищити продуктивність праці, забезпечити узгодженість та покращити загальну якість роботи працівників.

Підвищити кваліфікацію персоналу та покращити умови праці для зниження плинності кадрів. Ці характеристики дозволяють персоналу зосередитися на реальних людських аспектах управління людськими ресурсами, таких як формування корпоративної культури, заохочення мобільності співробітників і прийняття рішень про стратегічне зростання.

3. Система управління навчанням на ТОВ "Грін-Порт". Це впровадження інформаційно-програмного забезпечення, яке можна використовувати для планування, впровадження та моніторингу програм навчання та підвищення кваліфікації.

ТОВ "Грін-Порт" використовує наразі програмне забезпечення LMS, щоб зробити навчання та розвиток більш інтерактивними та доступними для працівників, а впровадження систем управління навичками працівників, дотримання вимог та надійного навчання працівників (LMS) сприятиме постійному професійному зростанню та усуне трудомісткі та схильні до помилок ручні процеси.

Платформа LMS дозволяє енергетичним компаніям надавати цільові навчальні модулі для відстеження успішності своїх колег і оцінки їх рівня кваліфікації. Такий технічний підхід дозволяє співробітникам бути в курсі останніх технологічних досягнень і змін в законодавстві.

Управління людськими ресурсами, як сфера людських відносин, зосереджується на підборі відповідного персоналу для цієї посади та підтримці тих, хто вже працює в компанії. Ця область також служить інструментом для оцінки процесу найму та отримання уявлення про задоволеність працівників [76].

Це питання розглядається як на індивідуальному, так і на організаційному рівні при розробці відповідної стратегії управління людськими ресурсами ТОВ "Грін-Порт", яка підвищує ефективність управління персоналом в контексті особливостей корпоративного розвитку в Україні, а також в контексті відновлення і розвитку вітчизняних підприємств під час війни в Україні та у повоєнний період.

ВИСНОВКИ

У цьому дослідженні, аналіз процесу формування персоналу здійснюється наступним чином ТОВ "Грін-Порт" він був створений на прикладі ТОВ "Грін-Порт", одного з офіційних дистриб'юторів компанії працює в Одеській області. В даний час ТОВ "Грін-Порт" є лідером українського регіонального ринку з виробництва і надання послуг в сфері утилізації шкідливих речовин, побутовою хімією, та іншими продуктами на території саме Одеського регіону.

Ключем до будь-якого бізнесу чи організації є людський фактор, тобто персонал, який працює в ньому. Тому ми вивчили діяльність компанії, проаналізували чисельність персоналу і зарплатний фонд ТОВ "Грін-Порт". Кількість співробітників скоротилася на 5%, а в процентному відношенні - на 4,0%. Що стосується фонду заробітної плати, то він збільшився на 59,0%, що свідчить про збільшення заробітної плати ТОВ "Грін-Порт", тому в 2020 році заробітна плата співробітників ТОВ "Грін-Порт" (включаючи працівників усіх категорій, особливо адміністративного та адміністративного персоналу) досягне 15 000-16 000 грн., а в 2021 році зарплата досягне 20 000-23 000 грн. І рівень заробітної плати збільшився.

У структурі вікової структури працівників 45 років, складають люди у віці від 30 до 40 років. Крім того, їх кількість у 2022 році зросла порівняно з 2 особами або 4,6% до 2021 року. Негативним ефектом є зменшення кількості працівників у віці до 30 років на 3% або 8,1%. Освіта та кваліфікація найбільшу частку в структурі персоналу займають співробітники без вищої освіти - 54%. Крім того, подальше скорочення співробітників з вищою освітою склало мінус 5,6%. 18% чоловіків і 82% жінок працюють в ТОВ "Грін-Порт".

В ході аналізу бізнес-процесів співробітників ТОВ "Грін-Порт" були виявлені деякі недоліки, що негативно впливають на систему управління персоналом і розвиток підприємства в цілому, а в пунктах вище були

виявлені незадовільні умови праці. Труднощі у формуванні фахівців і кваліфікованих кадрів. Використання недостатньої кількості нематеріальних методів мотивації. Висока плинність кадрів. Це не вдосконалена система винагород.

Одним з основних напрямків розвитку ефективного управління бізнес-процесами ТОВ "Грін-Порт" є вдосконалення системи оцінки персоналу.

У ході своєї діяльності ТОВ "Грін-Порт" визначає конкретні бізнес-процеси відповідно до своїх потреб, особливостей культури управління та сфери діяльності протягом певного періоду часу.

Було запропоновано більш ефективне планування бізнес-процесів управління персоналом ТОВ "Грін-Порт" і взаємозв'язок між процесом управління персоналом та іншими процесами компанії. Завдяки технічному підходу ТОВ "Грін-Порт" до управління людськими ресурсами ми забезпечуємо необхідну синергію за рахунок витрат і результатів регульованих процесів з урахуванням основних стратегічних принципів.

Система показників також була розрахована і може бути використана для оцінки ефективності бізнес-процесів Управління персоналом ТОВ "Грін-Порт" у 2023 році.

Після проведення відповідних розрахунків були виділені основні принципи побудови ефективного бізнес-процесу Управління персоналом ТОВ "Грін-Порт".

У першій частині магістерської роботи, йде мова про кваліфікацію міститься інформація про теоретичні принципи вивчення процесу формування персоналу на підприємстві, визначається поняття персоналу як елемента функціонування соціально-економічної системи підприємства, досліджуються і методологічно вивчаються сучасні методи формування персоналу на підприємстві. Був вивчений підхід управління персоналом до побудови бізнес-процесів підприємства.

Дослідження розділу 2. Йдеться про відділ персоналу призначений для проведення аналітичного дослідження процесу формування персоналу ТОВ

"Грін-Порт". Розглядаються організаційно-економічні особливості діяльності ТОВ "Грін-Порт", враховуються особливості та аналіз стану системи управління персоналом.

ТОВ "Грін-Порт" проаналізувало процес оцінки ефективності бізнес-процесів управління персоналом в організації служб і підрозділів.

У розділі 3 були представлені пропозиції щодо поліпшення процесу формування персоналу ТОВ "Грін-Порт". Зокрема, розробляється проект заходів щодо забезпечення використання реструктуризації бізнес-процесів при формуванні персоналу підприємств. У рамках цього проекту ми можемо оптимізувати та трансформувати існуючі бізнес-процеси для підвищення ефективності найму та управління людськими ресурсами.

Крім того, у цьому розділі детально описано використання оцінки персоналу в процесі формування персоналу. Сюди входять методи та інструменти, які допоможуть вам не тільки вибрати найкращих кандидатів, але й забезпечити подальший розвиток відповідно до стратегічних цілей бізнесу. На сьогодні вивчення поточних проблем з управління персоналом у відділі кадрів допоможе керівництву ТОВ "Грін-Порт" подолати дефіцит талантів, навичок, невідповідність підготовки студентів університетів і ПТУ потребам ринку і використовувати наявний досвід співробітників пенсійного віку для розвитку підприємства ТОВ "Грін-Порт".

Тому для адаптації та впровадження безперервної освіти необхідно оптимізувати програми, працювати з навчальними закладами, розробляти цифрові технології та впроваджувати системи управління навчанням. Це сприяє розвитку стійкої конкурентної переваги українських компаній.

Проаналізувавши окремо підхід до оцінки професійних і особистісних якостей співробітників, можна більш точно визначити відповідність вимогам і статусу корпоративної культури в ТОВ "Грін-Порт" у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антонюка О.В., Головатий М.Ф. Управління людськими ресурсами: понятійно–термінологічний словник. Київ: МАУП, 2021. 496 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Борисюк Т.В. Впровадження сучасних технологій менеджменту персоналу на підприємствах. Економіка підприємства : сучасні проблеми теорії та практики: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. 15-16 вересня 2019 року. Одеса: Атлант, 2019. С. 326-327.
4. Бондар О.М. Ефективність організаційної системи з управління персоналом на підприємствах. Матеріали XV-й Міжнародної наук.-практ. конф. «Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті». Одеса: ОДАБА. 17-18 жовтня 2024р. С.481-484.
5. Варіс І.А. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: Можливості HRM-систем. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 74, № 1. С. 90-102.
6. Василік А.В. Забезпечення професійної працездатності персоналу в умовах нової соціоекономічної реальності. Проблеми економіки. 2021. №3. С. 160–166.
7. Василик А.В., Купріян М.В. Сучасні тренди в процесах добору персоналу в нових соціоекономічних умовах. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 200–207.
8. Василик А. В., Столярук Х. С., Булуй А. В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. Проблеми економіки. 2021. №1. С. 64–71.
9. Василік А.В., Великород Д.С. Досвід і перспективи впровадження програм балансу «робота – особисте життя» в організаціях. Приазовський економічний вісник. 2021. № 3 (14). С. 328-336.

10. Волобуєва І.О. Механізм формування та впровадження моделі компетенцій. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2019. №1. С. 360–366.
11. Варшава Д.Б. Ціннісний вимір бренду роботодавця: вплив на залучення персоналу. Бізнес Інформ. 2022. №4. С. 302–309.
12. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2019_1/11.pdf
13. Галіч А.А. Стратегічне менеджмент персоналу як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2021. № 6. С. 27–32.
14. Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи менеджмент персоналу підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений». 2019. № 11(26) С. 26-31.
15. Гриньова В. М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрним зростанням персоналу підприємства : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2019. 180 с.
16. Грішнова А.О. Інтелектуальний капітал України : інтегральна оцінка й порівняльний аналіз. Україна : аспекти праці. 2019. № 1. С. 3-9.
17. Гуменник В.І., Кондур О.С. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ: Знання, 2021. 503 с.
18. Данилевич Н.С. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2019. № 1(51). С.223-229.
19. Данилевич Н.С. Мотивація молодих фахівців: особливості, рекомендації. Економічний простір: Збірник наукових праць, 2019. № 142. с 53-65.
20. Дяків Г.Л. Менеджмент персоналу: навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 288 с.
21. Кир'янова О.В. Стандартизація кваліфікаційних вимог програм MBA на основі компетентнісного підходу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. 259с.

22. Кір'ячук Д.Б. Методичні підходи до оцінювання вмотивованості працівників до корпоративного навчання. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2019. № 1. С. 250-257.
23. Ключів М.І. Теоретичні та концептуальні засади ефективності управління підприємством. Економіка і менеджмент: матер. І Міжнар. конф. молодих вчених ЕМ-2020, м. Львів, 25-26 листопада 2020 року. НУ «Львівська політехніка». Львів: «Львівська політехніка», 2020. С. 138-139.
24. Крамський С.О., Джугелі Г.Д. Концептуальна модель управління змістом програм розвитку проєктно-орієнтованих бізнес компаній. Мат. XVI міжнар. наук.-практ. конф. "Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах": Збірник мат. тез доповідей. Одеса: ОІ МАУП, ТОВ «Лерадрук», 17 листопада 2020 року, 2020. С.33-42.
25. Кулінський Я.В., Крамський С.О. Управління бізнес - проєктами з формування персоналу на морські судна кріїнговими компаніями. Мат. XVI міжнар. наук.-практ. конф. "Актуальні проблеми сучасного управління в соціально-економічних, гуманітарних та технічних системах": Збірник мат. тез доповідей. Одеса: ОІ МАУП, ТОВ «Лерадрук», 17 листопада 2020 року, 2020. С.222-234.
26. Крамський С.О. Управління проєктами з формування екіпажів суден кріїнговими агенціями. Мат. XIII міжнар. наук.-практ. конф. «Правові та соціально-економічні аспекти стратегічного розвитку регіону та територіальних громад». Чернігів: Чернігівський інститут ім. Героїв Крут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 16 квітня 2021 року. 2021. С.29-36.
27. Крамський С.О. Інноваційні механізми управління підприємствами у повоєнний період. Мат. IX міжнар. наук.-практ. конф. «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи». Одеса: ОНЕУ. 22-23 вересня 2023 року. 2023. С.163-165.
28. Крамський С.О. Інституціональні механізми забезпечення стійкості функціонування продовольчої безпеки у повоєнний період в правових

аспектах. Мат. ІХ міжнар. наук.-практ. конф. «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи». Одеса: ОНЕУ. 22-23 вересня 2023 року. 2023. С.578-580.

29. Крамський С.О. Управління логістичними проєктами у повоєнний період. Мат. міжнар. наук.-практ. конф. «Відкрита наука України: візійний дискурс в умовах воєнного стану». Ужгород: ДВНЗ УжНУ. 27-29 вересня 2023 року. 2023. С.75-76.

30. Захарченко С.О., Крамський С.О. Інноваційно-інвестиційні проблеми проєктів з природоохоронної діяльності. XIV Мат. міжнар.наук.-практ. конф. «Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті». Одеса: ОДАБА. 19-20 жовтня 2023 року. 2023. С.21-26.

31. Захарченко С.О., Крамський С.О. Менеджмент проєктів з формування екіпажів морських суден в умовах турбулентного оточення. Мат. ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. «Проєктний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій». Одеса: ОНМУ. 9 листопада 2023 року. 2023. С.26-29.

32. Завадський Й.С., Червинська Л.П. Мотивація праці в менеджменті. *Економіка АПК*. 2021. №6. С.78-82.

33. Журавльова І.В., Кудлай А.В. Управління людським капіталом підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 284 с.

34. Лихолобов Е. А. Розробка технології менеджменту персоналу підприємства Управління проєктами та розвиток виробництва : зб.наук.пр. 2009. № 3 (31). С.96-104. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/31/09leaupp.pdf>

35. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2019. № 1. С.510–513.

36. Мажник Л.О. Методика оцінки технології менеджмент персоналу підприємства. БізнесІнформ. 2021. № 1. С. 94-99.

37. Мартиненко М. В. Класифікація організаційних знань підприємства на основі компетентнісного підходу і концепції динамічних здібностей. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2021. № 2. С. 50-57.
38. Мельнічук Г. Т. Людський капітал : пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення : монографія. Житомир : Полісся, 2019. 564с.
39. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. В.Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 520 с.
40. Назарова Н.К. Побудова кадрового бізнес-процесу в моделі реінжинірингу персоналу підприємства. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2021. № 1 (26). С. 36 – 39.
41. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами. Рівне: НУВГП, 2019. 158 с.
42. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. БізнесІнформ. 2021. № 10. С. 227-232.
43. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного менеджмент персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2019_1/163.pdf.
44. Прудіус О.І. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. Економіка: реалії часу. 2021. № 1 (6). С. 172-177.
45. Сурдак О.Т. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2024. № 1(19). С. 226-235.
46. Сардак С.П. Еволюція поглядів на зміст і роль людських ресурсів у суспільному поступі. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 12. С. 132-139.
- Сергієнко Т. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2022. № 51. С. 101- 107.
47. Ситник Й.І. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств : концепція, системний моніторинг та моделювання : монографія. Львів. : Видавництво Львівської політехніки, 2022. 380 с.

48. Солом'янюк Р.І., Міщишина Н.Н. Світова практика застосування аутсорсингу персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Т. 1. С. 103-106.
49. Сочинська-Сибірцева В. Розвиток креативних технологій менеджмент персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник економічної науки України. 2022. № 2. С.156-158.
50. Стефанішин О.З. Людський потенціал економіки України : монографія. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 315 с.
51. Савенко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник.- Київ: КНЕУ, 2022. 351 с.
52. Семикіна М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища. *Регіональні перспективи*. 2022. № 3-4. С. 234-236.
53. Степанова О.В. Формування ринково орієнтованого організаційно-економічного механізму соціального розвитку підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит»*. 2021. № 1 (20). С. 331–335.
54. Сучасні концепції менеджменту : навч. посібник / За. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. І. Федулової. К. : Центр учбової літератури, 2022. 536 с.
55. Третяк Л.Р. Сучасні персонал-технології у системі менеджмент персоналу на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 244. С. 389-397.
56. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня, С. П. Коляда, Н. С. Ковтун. – 2-ге вид., переробл. і допов. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2019. 210 с.
57. Мастерчак Я.Р. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 3 (130). С. 67–73.
58. Маслов В.О. Про стратегічне управління персоналом. *Проблеми теорії та практика управління*. 2021. № 5. С. 99-105.

59. Михайлова Л.І. Управління персоналом: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: ЦУЛ, 2019. 248 с.
60. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу. Київ: Знання, 2019. 311 с.
61. Назарова Г.В., Мащенко М.А. Аналіз ефективності використання персоналу засобами матеріальної мотивації. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Дніпро: ДНУ. Випуск 231: Т. I. 2019. С. 72–80.
62. Недашківська М.М., Євтушонок Г.І., Гацька Л.П. Менеджмент персоналу. Ірпінь Видавництво: АДПСУ, 2021. 252 с.
63. Нестерчук В.П. Організація та мотивація праці: навч. посіб. Київ : Вид-во Європ. ун-ту фінансів, інфор. систем, менеджм. і бізнесу, 2023. 188 с.
64. Пащенко М.А. Механізм взаємодії мотивації і стимулювання праці, напрямки його удосконалення. *Вчені записки: Науковий журнал*. 2020. №17. С.186–189.
65. Пащенко М.А. Мотивація праці як складова соціально-трудових відносин. *Економіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. Дніпро: ДНУ. 2019. Випуск 231: Т. VIII. С. 1503–1509.
66. Пасенков П.С. Формування системи мотивації праці персоналу підприємства: автореф...дис.. канд. екон. наук. Харків, 2018. 20 с.
67. Перебийніс А.П. Мотивація праці спеціалістів АПК. *Економіка АПК*. 2020. № 11. С. 112 – 114.
68. Перегудов Д.В. Мотивація економічної активності безробітного населення: автореф. дис.... канд. екон. наук. Київ, 2019. 20 с.
69. Патрак В.З. Оплата праці в мотиваційній системі сучасного підприємства. *Україна: аспекти праці*. 2018. №7. С. 22–27.
70. Петренко Н.О. Особливості мотивації праці та стимулювання персоналу підприємств. Збірник матеріалів Всеукраїнської наукової конф. Умань. 2018 р. С. 154 – 156.
71. Федорова М.А. Бізнес-проєктування та інвестування. монограф. Київ: Літера, 2019. 205 с.

72. Хміль Ф.І. Соціальна відповідальність підприємництва в Україні. *Економічний вісник Київського політехнічного інституту*. 2021. № 1. С. 24-30.
73. Robert N. Anthony Management control systems / Robert N. Anthony, John Dearden, Vijay Govindarajan. 7th ed. USA : IRWIN, INC., 2019 – 1033p.
74. Шпикул А. Г. Мотивація праці в аграрних формуваннях. Теорія і практика розвитку корпоративного сектора економіки України в контексті цілей тисячоліття та світової глобалізації: матеріали Міжнародного форуму. Київ: Видавничий дім «Корпорація», 2021. Ч. 3. С. 108-116.
75. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2021. 220 с.
76. Яковенко О.І. Економіка та організація персоналу автосервісу. Монографія Київ: Фактор, 2021. 320 с.
77. Бізнес-планування та інвестування. URL: www.investplan.com.ua
78. Стратегія розвитку малого бізнесу. URL: www.biz.ua
79. Економіка підприємства: практика бізнес-планування. URL: www.economy-ua.com