МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Механізм управління розвитком персоналу ПС «Юність»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-ЗОКС
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Тішкін Г. Д.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор філософських наук, професор
Шавкун І. Г.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Д.Т. Бікулов
«____» _____ 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Тішкін Гліб Денисович

1. Тема роботи «Механізм управління розвитком персоналу ПС «Юність»

керівник роботи: Шавкун І. Г., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософських наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА
2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВА
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ

5. Перелік графічного матеріалу (із точним зазначенням обов'язкових креслень)

10 таблиць

15 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата завдання	Підпис, дата прийняття
1	Шавкун І. Г.		
2	Шавкун І. Г.		
3	Шавкун І. Г.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2019	
2.	Затвердження завіту роботи.	30.04.2018	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.19-16.05.19	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.19-23.05.19	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.19-27.05.19	
6.	Збір регіонального аналітичного матеріалу за темою.	28.05.19-25.06.19	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.19-29.08.19	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.19-06.10.19	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.10.19-14.10.19	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.19-29.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.12.19-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.12.19-23.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент (підпис) **Г. Д. Тішкін** (прізвище та ініціали)

Керівник роботи (підпис) **І. Г. Шавкун** (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер (підпис) **С. В. Маркова** (прізвище та ініціали)

ABSTRACT

Master's qualification work: 100 pages, 20 figures, 25 tables, 50 sources.

The object of the research of the master's qualification work is the mechanism of personnel management of SS "Youth".

The subject of the research of the master's qualification work is the socio-economic laws of the directions of improvement of the mechanism of personnel management and business career at «Yunost».

The purpose of the master's qualification work is to study the mechanism of personnel management and professional career advancement of personnel in the personnel policy of the enterprise, as well as to develop measures for their improvement.

Research methods: method of comparative analysis and method of logical generalization, functional method, system-structural analysis (when reviewing theoretical issues of work); analytical method and method of comparative analysis (during the analysis of the activity of the studied enterprise); peer review method, multivariate analysis, index method and group method (when developing directions for improving the business career of staff).

As a result of the analysis, the concept of improvement of human resources management mechanisms in the current conditions was formed and practical recommendations were developed for enhancing the business career of employees. On the basis of theoretical material on human resources management and analysis of the mechanisms of management of SS "Yunost", the following consequences were obtained: proposals for improvement of the process of personnel qualification development were developed.

PERSONNEL, CAREER, HUMAN RESOURCES, MECHANISMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MOTIVATION, QUALIFICATION, Hiring COMPETITIVENESS

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 100 с., 20 рис., 25 табл., 50 джерел.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є механізм управління персоналом ПС «Юність».

Предметом кваліфікаційної роботи магістра є соціально-економічні закономірності напрямів удосконалення механізму управління персоналом та ділової кар'єри на ПС «Юність».

Мета кваліфікаційної роботи магістра – вивчення механізму управління персоналом та службово-професійного просування персоналу в кадровій політиці підприємства, також розробка заходів щодо їх удосконалення.

Методи дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, функціональний метод, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угрупувань (при розробці напрямів удосконалення ділової кар'єри персоналу).

В результаті проведеного аналізу сформовано концепцію удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в сучасних умовах та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ділової кар'єри працівників. На основі теоретичного матеріалу з у правління людськими ресурсами та аналізу механізмів управління ПС «Юність» одержані такі наслідки: розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу.

ПЕРСОНАЛ, КАР'ЄРА, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, МОТИВАЦІЯ, КВАЛІФІКАЦІЯ, НАЙМ, КОНКУРЕНТНОСПРОПОЖНІСТЬ

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ .....
ABSTRACT .....
ВСТУП .....
РОЗДІЛ 1 ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА 13
1.1 Управління розвитком персоналу підприємства: система напрямів та основі принципи 13
1.2 Сучасні підходи до управління розвитком персоналу підприємства 20
1.3 Вітчизняний і зарубіжний досвід економічного оцінювання і побудови органу управління персоналом підприємства 24
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 35
2.1 Моніторинг економічних показників розвитку персоналу підприємств України 35
2.2 Організаційно-управлінська структура ПС «Юність» 39
2.3 Сучасні проблеми управління персоналом в сучасних умовах ... 46
2.4 SWOT- аналіз удосконалення механізму управління персоналом та ділової кар'єри 50
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ 64
3.1 Удосконалення процесів навчання і підвищення кваліфікації персоналу 64
3.2 Економічне обгрунтування процесу підвищення ділової кар'єри на ПС «Юність»..... 72
3.3 Практичні рекомендації процесу удосконалення механізму

управління персоналом 83
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 93
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 96

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи обумовлена необхідністю удосконалення процесу управління та розвитом персоналу та кар'єри, зокрема, в організації, що обумовлено ситуацією в країні, сучасним станом кадрового питання, проблемою раціонального використання кадрового потенціалу. Крім того, управління кар'єрою в даний час набуває все більшого значення, оскільки в умовах жорсткої конкурентної боротьби організації для успішного здійснення діяльності необхідно володіти персоналом високого рівня професіоналізму. Цього можна досягти тільки шляхом планомірного розвитку людського потенціалу та управління його кар'єрою.

Основними причинами удосконалення механізмів управління персоналом та ділової кар'єри в організації є наступні:

- необхідність постійного підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах жорсткої конкуренції, ускладнення різноманітних управлінських процесів, точнішого врахування потреб ринку;

- прагнення власників та управлінців підвищити імідж і конкурентоспроможність організації, рівень виконання соціально-економічних завдань;

- необхідність навчання персоналу новим управлінським, інформаційним та комунікаційним технологіям;

- необхідність впровадження інновацій у діяльність підприємства на основі нетрадиційного, нестереотипного мислення;

- відсутність чіткої ефективної системи інформаційного забезпечення щодо правового, законодавчого та економічного регулювання питань у сфері використання праці.

З іншого боку, організації, в яких кар'єра є процесом керованим, отримують:

- мотивованих і лояльних співробітників, які пов'язують професійну

діяльність з даною організацією, що підвищує продуктивність праці і скорочує плинність кадрів;

- можливість планувати професійний розвиток працівників з урахуванням їхніх особистих інтересів;

- плани розвитку кар'єри окремих співробітників як джерела визначення потреб у професійному навчанні;

- групу що у професійному зростанні, підготовлених, мотивованих співробітників для просування на керівні посади.

Таким чином, заходи з управління кар'єрою дозволяють організації більш повно розкривати і використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр потреб.

Крім того, розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форм господарювання, що орієнтують її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі на раціональне використання кадрового й інтелектуального потенціалу особистості. Темпи змін ціннісно-мотиваційних орієнтацій суспільства взагалі, і персоналу підприємства зокрема, істотним чином випереджають темп адекватних змін у технології управління, що створює певний розрив між уявленнями про кар'єру, спонукальними причинами кар'єрного росту та способами її управління в організації.

Також слід зазначити, що у сучасних умовах будь-які навички і знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні персоналом відіграють фахове навчання і розвиток.

На провідних підприємствах навчання і розвиток персоналу є комплексним безперервним процесом. Важливість безперервного навчання підтверджують такі чинники:

- впровадження нової техніки, технологій, збільшення комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт, у зв'язку з чим потрібна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

- світ перетворюється в ринок без меж з високим рівнем конкуренції між країнами та між організаціями. Країни і підприємства, що мають сучасні технології і програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції, вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності праці;

- для організації більш ефективним і економічним є збільшення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, ніж від залучення нових працівників.

Враховуючи важливість кар'єри як для організації, так і для індивіда, питанням її розвитку присвячено низку досліджень. Значна частина з них спрямована на дослідження змісту кар'єри, її видів, типів, етапів розвитку і не вивчає сучасні особливості формування та умов розвитку кар'єри на підприємстві, спонукальні причини кар'єрних прагнень і їх узгодженість з методами управління кар'єрою на вітчизняних підприємствах.

Проблема удосконалення ділової кар'єри персоналу на підприємстві є не тільки досить актуальною з точки зору нагальності її розв'язання, але й достатньо новою в частині існуючих теоретичних напрацювань, запропонованих наукових концепцій. В цьому сенсі також привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: В. Воронкова, Ю. Одегов, Б. Генкин, А. Травник, Є. Закомурна, Н. Савина, Н. Сичова, С. Рєзнік, С. Сотникова та ін. Дана наукова спадщина являє величезну цінність для формування, реалізації й удосконалення ділової кар'єри персоналу на підприємстві.

Змістовне вивчення наукових праць зазначених авторів дало змогу окреслити проблематику дослідження, яке полягає в недостатності наукових досліджень в області удосконалення ділової кар'єри персоналу підприємства в умовах ринкової економіки, що і визначило мету і завдання дослідження.

Таким чином, є всі підстави вважати тему даного дослідження актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Аналіз робіт українських та зарубіжних авторів показав, що в них розглядається коло питань, пов'язаних з конкретними напрямками підвищення ефективності діяльності підприємства на основі вирішення проблем удосконалення керування персоналом. Разом з тим науково обґрунтованих і адаптованих до умов сьогоднішніх економічних відносин рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності керування персоналом, на поточному етапі розвитку економіки недостатньо.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є соціально-економічні закономірності управління персоналом як явища і процесу у ПС «Юність».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є удосконалення механізму управління персоналом та ділової кар'єри на ПС «Юність». В ході роботи була виявлена незадоволеність працівників їх кар'єрним ростом, рівнем оплати праці та забезпеченість соціальними благами.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення системи службово-професійного просування персоналу в кадровій політиці підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення.

Реалізація цієї мети зумовила необхідність постановки та вирішення наступних дослідницьких завдань:

- дослідити теоретично-методологічні засади удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах;
- сформувати понятійно-категоріальний апарат досліджуваної;
- проаналізувати зарубіжний досвід удосконалення ділової кар'єри персоналу підприємств в сучасних умовах;
- вивчити організаційно-управлінську структуру
- здійснити діагностику проблем ділової кар'єри персоналу
- провести SWOT – аналіз удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах;
- запропонувати систему формування кадрового резерву та планування

кар'єрного росту персоналу ;

- економічно обґрунтувати та надати практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах.

У процесі дослідження були використані наступні сучасні методи дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, функціональний метод, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угруповань (при розробці напрямів удосконалення ділової кар'єри персоналу).

Інформаційною базою дослідження послужили фінансово-економічні показники дані інформаційних агентств з аналізу ринку, інформація періодичних видань та засобів масової інформації, матеріали наукових семінарів і конференцій, аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних вчених.

Кваліфікаційна робота загальним обсягом 100 сторінок, складаються зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, перелік посилань у кількості 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1 Управління розвитком персоналу підприємства: система напрямів та основі принципи

Управління персоналом є однією із найважливіших сфер забезпечення життєдіяльності підприємства, адже воно є рушійною силою у збільшенні його ефективності. Безумовно, персонал є найбільшою цінністю організації. Швидкий розвиток суспільства, зміни в розвитку продуктивних сил в реаліях сьогодення, де найбільш головним є знання, кваліфікація вимагають від керівництва посиленої уваги до людини і її творчих здібностей.

Рівень розвитку персоналу є ключовим фактором у ефективності функціонування кожної компанії. Звідси, в умовах турбулентності зовнішнього середовища, швидкого зношення теоретичних знань, умінь та навичок спроможність організації підвищувати рівень професійності своїх працівників є одним із найвагоміших показників забезпечення конкурентоспроможності на її ринку.

Перш за все, надамо визначення поняттям «персонал», «управління персоналом» та «розвиток персоналу», які є близькими за значеннями тому, що основою впливу виступає саме працівники, правильне використання яких дасть змогу досягнути поставленої мети.

На думку А. П. Єгоришина, термін «персонал» об'єднує усі складові частини трудового колективу підприємства та включає усіх працівників (трудовий колектив), що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [1, с. 15].

Ковальчук І.В. зазначає, що персонал підприємства - це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну

професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [2]. Отже, персонал – це працівники організації, що володіють певними навичками, кваліфікацією, здібностями які організація використовує з метою досягнення власних завдань.

Управління персоналом, М. О. Меншикова вважає, що це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності [3]. Так, Щекин Г.В. управління персоналом (людськими ресурсами) трактує як процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, що виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них [4, с. 271-272].

У економічній енциклопедії менеджмент персоналу трактується як комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики [5, с. 295]. Головними напрямками діяльності у сфері управління персоналом підприємства чи його складовими (рис. 1.1), є:

– визначення потреби у персоналі (планування кількісної та якісної потреби у персоналі, вибір методів розрахунку кількості потреби у персоналі);

– відбір персоналу (аналіз джерел відбору персоналу, встановлення з в'язків із зовнішніми організаціями, ділова оцінка кадрів під час відбору);

– розстановка персоналу (поточна періодична оцінка кадрів, цілеспрямоване переміщення кадрів);

– розвиток персоналу (адаптація, навчання, службове та професійне просування, вивільнення працівників);

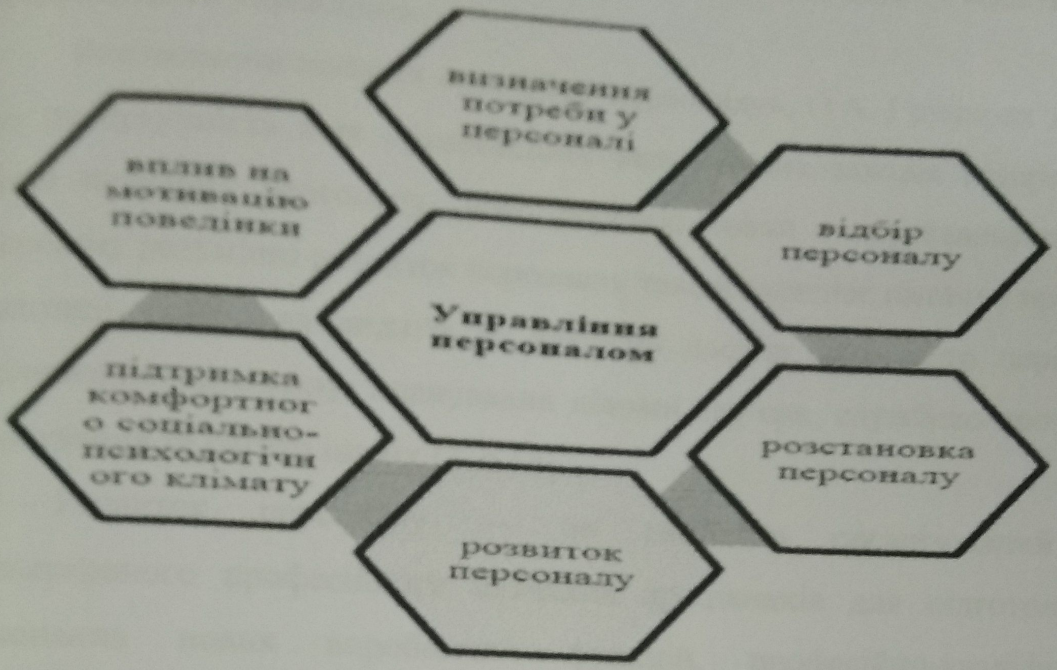

Рис. 1.1 Напрямки управління персоналом

Управління персоналом визначення потреби у персоналі відбір персоналу розстановка персоналу розвиток персоналу підтримка комфортного соціально-психологічного клімату вплив на мотивацію поведінки

– підтримка комфортного соціально-психологічного клімату (регулювання стосунків керівника та колективу, трудових взаємостосунків);

– вплив на мотивацію поведінки (адекватна оплата, створення творчої атмосфери, підтримка кар'єри, виховання «корпоративного духу»);

– управління безпекою персоналу (створення нормальних умов праці, охорона праці, спрямованих на формування у працівників безпечних дій, забезпечення соціальної інфраструктури);

– правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом (правове регулювання трудових взаємостосунків, облік та статистика персоналу, інформування колективу) [6, с. 94].

Як бачимо, що розвиток персоналу є однією з функціональних елементів системи управління персоналом, тобто його підсистемою. Розвиток

персоналу є складовою взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного та продуктивного управління.

Розглядаючи поняття «розвитку персоналу», О.А. Грішнова зазначила, що це сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [7, с.16].

Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [8].

Український мобільний банк знань дає трохи інше тлумачення терміна «розвиток персоналу»: система навчання, організаційного розвитку й професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямоване на рішення й поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної й організаційної ефективності [9].

Інші трактування поняття розвиток персоналу наведені у табл. 1.1. У цілому, узагальнюючи вище перераховані тлумачення даної категорії, можна зробити такі кілька висновків:

1) Розвиток персоналу розглядається або як сукупність заходів у сфері навчання, підвищення кваліфікації, або як процес надбання необхідних навичок, навчання, розкриття потенціалу працівників. Безперечно, обидва підходи мають право на існування, однак, на нашу думку, розвиток персоналу має розглядатися як процес, безперервність якого забезпечується послідовною реалізацією запланованих заходів у даній сфері.

2) У більшості визначень термін «розвиток персоналу» обмежують професійним розвитком. Однак не можна, на нашу думку, відокремлювати професійний і навіть організаційний розвиток працівника від його розвитку як особистості. Тільки у випадку гармонійного розвитку всіх (особистісних, професійних, соціальних й ін.) характеристик людини можна говорити й про розвиток працівника як такий взагалі.

3) Розвиток часто ототожнюють із надбанням додаткових навичок, знань, умінь, компетенцій тощо. Щодо персоналу, на наш погляд, розвиток варто розглядати не як збільшення числа якісних характеристик (екстенсивний процес) працівника, а як процес їхнього вдосконалення й виведення на якісно новий рівень (інтенсивний процес).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу

» Автор	Характеристика	Ключова відмінність
1	2	3
Прокопенко І.	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток .	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Енцеклопе-дичний словник	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Хентце І.	Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог.	Кадрово-економічна функція
Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників,особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей.		
Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємництва.		

Веснін В.	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації.	Розкриття особистісного потенціалу працівника
Філософська енциклопедія	Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі.	Вищий тип руху
Зенов'єв А.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей об'єкта.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта

Сукупність дій управлінців певної організації щодо розвитку персоналу можна охарактеризувати у вигляді моделі, що відповідає досягненню стратегічних цілей використовуючи кадровий потенціал задля отримання певного економічного ефекту. Під моделлю управління розвитком персоналу можна розуміти певну сукупність ознак та елементів, що відрізняють компанію у поведінці відносно розвитку його персоналу.

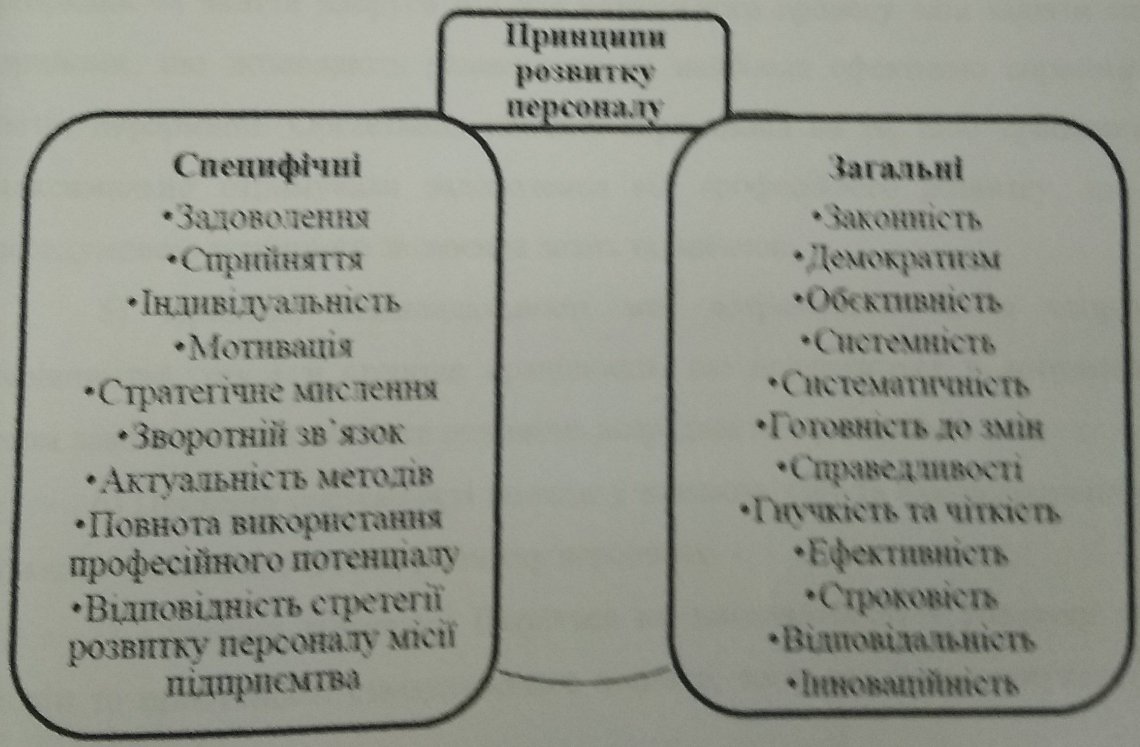

Рис.1.3 Принципи розвитку персоналу

1) Принцип індивідуальності. Організовуючи професійне навчання персоналу, слід звертати увагу на їх професійні та особисті особливості кожного працівника.

2) Принцип інноваційності полягає у тому, що стратегія розвитку персоналу має включати техніко-технологічні досягнення та орієнтуватись на перспективу їх впровадження як умови підвищення конкурентоспроможності організації.

3) Принцип чіткості зводиться до того, що процес розвитку має не хаотичний, а точно визначений характер, тобто відбувається з прив'язкою до індивідуальних та групових програм. З даним принципом є тісно зв'язані принципи гнучкості та готовності до змін, сутність яких проявляється через можливість оперативно коригувати програми, плани відповідно до зовнішніх та внутрішніх змін.

4) Принцип задоволення та сприйняття. З метою психологічної розрядки та знаття напруги під час навчального процесу слід задіяти такі прийоми, що дозволяють релаксувати та найбільш ефективно сприймати потік інформації. Організація навчань спрямована на те, щоб працівники максимально отримували задоволення від професійного розвитку, що є передумовою успішного засвоєння знань та навичок.

5) Принцип відповідальності має дотримувати як зі сторони керівництва, так і зі сторони працівників, що проявляється у дотриманні норм законодавства, актів та положень всередині підприємства.

6) Принцип системності полягає у взаємозв'язку та взаємодоповнення кожного елемента системи розвитку персоналу.

7) Принцип мотивації базується на зацікавленості у розвитку усіх сторін та присутності стимулюючого аспекту, того, що буде спонукати до розвитку.

8) Принцип зворотного зв'язку. Розвиток працівників має бути забезпечений якісним та вчасним зворотним зв'язком, що дозволить зацікавити та стимулювати останніх.

9) Принцип ефективності передбачає, що витрати на розвиток персоналу будуть значно меншими, аніж економічний ефект.

10) Принцип відповідності стратегії розвитку персоналу місії підприємства. Професійно-кваліфікаційні характеристики працюючих є тактичною та стратегічною підвалинами підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Тому існує тісний зв'язок між місією підприємства, яка представлена бажаним рівнем конкурентоспроможності та розвитком персоналу, що є шляхом досягнення поставленої мети і складовою місії підприємства.

Зміст виконуваної роботи на конкретній посаді визначається набором певних функцій. Функції визначають вид управлінської діяльності, незалежно від місця їх прояву, тобто від підприємства, характеру його діяльності, місця знаходження, масштабів діяльності тощо. Серед загальних функцій менеджменту можна відокремити планування, організацію, управління, мотивацію та контролювання. Якщо ж говорити у контексті управління розвитку персоналу, то необхідно більше зосередитись на конкретних функціях, що визначають саме вплив на працю персоналу.

1.2 Сучасні підходи до управління розвитком персоналу підприємства

Рівень конкурентоспроможності будь-якої організації в умовах ринкових відносин, насамперед, визначається професійно-кваліфікаційним рівнем її персоналу. Упровадження досягнень науково-технічного прогресу й посилення конкуренції між організаціями на ринку значно прискорює процес старіння професійних знань, умінь та навичок, що в свою чергу знижує конкурентоспроможність персоналу, а відтак – і підприємства на ринку виробництва товарів чи надання послуг. Це обумовлює необхідність цілеспрямовано займатись управлінням професійним розвитком робітників і фахівців за сучасними підходами.

Сукупність дій управлінців певної організації щодо розвитку персоналу можна охарактеризувати у вигляді моделі, що відповідає досягненню стратегічних цілей використовуючи кадровий потенціал задля отримання певного економічного ефекту. Під моделлю управління розвитком персоналу можна розуміти певну сукупність ознак та елементів, що відрізняють компанію у поведінці відносно розвитку його персоналу. На сьогоднішній день виділяють чотири моделі, що використовуються у практиці вітчизняних та зарубіжних компаній (рис. 1.4).

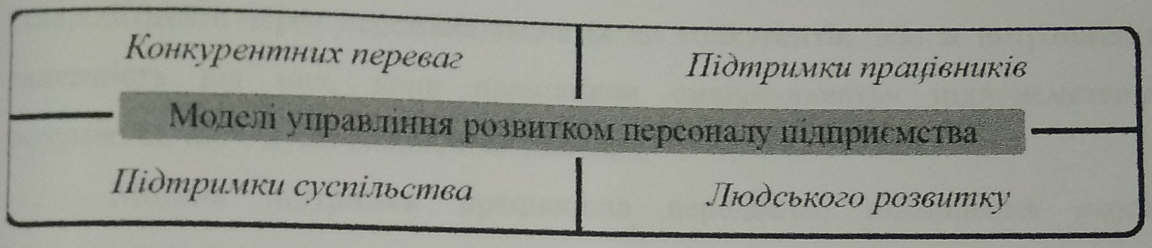

Рис. 1.4 Моделі управління розвитком персоналу підприємства

Модель конкурентних переваг передбачає створення умов для конкуренції працівників на підприємстві, згідно неї індивідуальні здібності, навички, знання працівників повинні бути якнайефективніше використані для забезпечення та зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Використання даної моделі передбачає постійний аудит персоналу задля виявлення реальних потреб підприємства як в його кількості, так і в рівні якості. Передбачається постійний контроль за працівниками, оцінка їх здібностей та рівня знань, встановлення відповідностей між потребами підприємства на даний час та відповідності цій потребі кожного з працівників. Встановлення такого типу організаційної культури, за яким кожен працівник «сам за себе» та не націлений на роботу в команді.

На нашу думку, така модель РП має як свої беззаперечні переваги: кожен працівник націлений на постійне самовдосконалення, підвищення рівня знань та навичок, однак має і суттєві недоліки, а саме:

– значний рівень конфліктів та стресів на робочому місці;

– високий рівень плинності кадрів з причин: неготовності працівника до роботи в постійному стресі; низькому рівню згуртованості колективу; «відставанню» працівника до швидкості висування підприємством вимог до нього; хедхантингу.

Хедхантинг - «полювання за головами», є одним з напрямків пошуку та підбору персоналу ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців. Є найбільшою проблемою для підприємств з такою моделлю РП, тому що воно може або втратити найбільш цінних співробітників через переманювання їх до конкурентів, або ж потрапити в залежність від них, коли працівники «маніпулюють» підприємством, розуміючи, що є дуже важливими для них.

Модель підтримки працівників передбачає підвищення якості трудового життя персоналу підприємства. Основними заходами з реалізації даної моделі є наступні: ліквідація важкої фізичної праці, автоматизація та механізація праці; організація та реалізація програм соціальної підтримки працівників підприємства; створення на підприємстві оптимальних умов праці, організація та реалізація програм з охорони праці та здоров'я працівників; формування та впровадження відповідної організаційної культури тощо.

Реалізація даної моделі РП націлена на створення у працівників сильної внутрішньої мотивації до саморозвитку та сильного ступеня лояльності до даного підприємства. Серед переваг для підприємства додатково можна назвати низький рівень плинності кадрів та розвинену організаційну культуру. Однак реалізація вище перелічених заходів не стовідсотково призведе до реального підвищення ступеню знань працівників, тобто не завжди працівник готовий «віддавати» підприємству (у вигляді підвищення своєї кваліфікації та рівня знань) стільки ж, скільки отримав від нього. Це є основним недоліком та ризиком впровадження даної моделі РП.

Модель підтримки суспільства реалізується через механізм становлення соціально-відповідального підприємства, що декларується як

елемент корпоративної культури та загальної стратегії ведення бізнесу. Підприємство, що дотримується принципів ведення соціально-відповідального бізнесу, бере на себе зобов'язання вести діяльність відповідно до етичних норм і робити внесок в економічний розвиток за рахунок поліпшення якості життя як власних співробітників і їх сімей, так і всього місцевого населення й суспільства в цілому. Тобто соціально-відповідальні компанії здійснюють свою діяльність таким чином, щоб відповідати очікуванням суспільства, пов'язаним із дотриманням етичних, правових, благодійних, природоохоронних, комерційних та громадських принципів, або навіть перевершувати ці очікування. Нажаль, така модель діяльності не характерна для більшості вітчизняних підприємств та не відповідає тим принципам, за яким в наш час ведеться бізнес.

Модель-концепція людського розвитку включає наступні елементи: забезпечення працівникові безперервної освіти та надання можливості для навчання; підтримку здоров'я працівника; підтримку відповідного рівня матеріального забезпечення для гідного життя працівника та членів його сім'ї. Головною метою такої моделі є розкриття та реалізація потенціалу працівника, за якої здійснюється орієнтація на різні аспекти потенціалу: інтелектуального, культурного, освітнього, творчого, фізичного та трудового. Тобто реалізація такої моделі РП включає всі найкращі характеристики вище перелічених моделей, націлена на багатогранний розвиток працівників, зближення коаліційних цілей на підприємстві, що природно призводить до зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Однак дана модель є найбільш важко реалізованою через великі фінансові, управлінські, організаційні вкладення для її реалізації [20, с. 323-327].

1.3 Вітчизняний і зарубіжний досвід економічного оцінювання і побудови органу управління персоналом підприємства

У сучасних умовах оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства є актуальним завданням для кожного підприємства. Існують різні методи та інструменти такого оцінювання.

Аналізуючи наявні підходи до оцінювання діяльності органів управління персоналом, що використовуються на підприємствах, можна стверджувати, що переважно має місце застосування збалансованої системи показників (Balanced ScoreCard, BSC), яка є комплексною, об'єктивною та ґрунтується на використанні широкого кола показників.

Зокрема В. В. Польова (2014, с. 393) стверджує, що основне завдання органу управління персоналом підприємства – це зростання продуктивності праці персоналу, як результат комплексного кадрового укомплектування підприємства. Саме тому вона і виділяє такі вагові коефіцієнти для груп показників із системи показників оцінювання діяльності органу управління персоналом:

- «персонал та організаційний розвиток» - 0,4;
- «внутрішні процеси» - 0,3;
- «фінанси та економія витрат» - 0,2;
- «задоволеність споживачів» - 0,1 (Польова, 2014, с. 393).

Кожна з вище наведених груп включає свій перелік показників 1 (Польова, 2014, с. 395-396), більшість з яким можуть бути оцінені виключно експертним методом. Зокрема до групи «персонал та організаційний розвиток» В. В. Польовою зараховано такі показники: індекс ефективності трудової мотивації, індекс ефективності командної взаємодії, індекс розвитку ключових корпоративних компетенцій працівників, індекс ефективності організаційної структури, показник охоплення навчанням, показник атестаційного охоплення, якісний склад працівників за соціально-демографічними показниками; до групи «внутрішні процеси» - відсоток

виконання планів підприємства за основними обсяговими та якісними показниками, ефективність HR-процедур, коефіцієнт плинності кадрів, рівень адаптації, рівень відповідності, рівень готовності, рівень прихильності, рівень стабільності, рівень трудової дисципліни; до групи «фінанси та економія витрат» - витрати на залучення або ціна найму, витрати на утримання та підтримку, витрати на розвиток, витрати на збереження, коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал, співвідношення зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати; до групи «задоволеність споживачів» - коефіцієнт відповідності результатів роботи органу управління персоналом підприємства очікуванням та вимогам керівників Алгоритм оцінювання дія

льності органу управління персоналом підприємства, запропонований В. В. Польовою, містить 10 послідовних етапів (Польова, 2014, с. 394), починаючи із усвідомлення керівником підприємства необхідності в такому оцінюванні і закінчуючи преміюванням працівників органу управління персоналом підприємства. Усі показники із запропонованої системи автором запропоновано оцінювати експертним шляхом на основі бальних оцінок.

Результати запропонованої В. В. Польовою системи оцінювання діяльності органу управління персоналом є індикатором проблем у роботі органу управління персоналом. Отримані результати оцінювання можуть бути основою для формування системи мотивації працівників органу управління персоналом підприємства.

Проте запропонована В. В. Польовою система показників для оцінювання діяльності органу управління персоналом має ряд недоліків:

- надто великий перелік показників, що підлягають розрахунку;

- неможливість розрахунку більшості показників – необхідність щоразу формувати групу незалежних експертів;

- спрямованість отриманих результатів оцінювання виключно на мотивування працівників органу управління персоналом підприємства, без врахування інших завдань та цілей;

- виключно суб'єктивно отримані результати оцінювання – тобто залежність результатів оцінювання від особи, що виконує оцінювання, що зумовлюватиме різні результати при зміні особи-оцінювача.

Тому вважаємо, що необхідно під час формування системи показників для оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства максимально орієнтуватися на статистичні дані, що формуються у процесі діяльності підприємства, що дасть змогу уникнути більшості недоліків розглянутої вище методики.

Характеристику окремих методів оцінювання ефективності роботи відділу управління персоналом наводять О. Є. Рябцева та О. О. Рябцев (2016), а саме: експертне оцінювання, розрахунок повернення на інвестиції в персонал, метод бенчмаркингу, методику Джека Філліпса, HR-метрики. Також автори (Рябцева та Рябцев, 2016) пропонують свою методику – метод бального оцінювання ефективності роботи відділу управління персоналом.

Основною проблемою оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства є те, що далеко не всі результати його діяльності піддаються кількісному оцінюванню. Тому підприємства часто використовуютьтакі методи для оцінювання діяльності органу управління персоналом , яким притаманні як переваги, такі і недоліки:

1) метод експертне оцінювання – переваги: можливість самостійно виконувати оцінювання на основі формування групи експертів з числа керівних та відповідальних осіб на підприємстві, простота використання, незначні витрати на виконання; недоліки: суб'єктивність отриманих результатів, неспівставність зі статистичними та фінансовими результатами діяльності підприємства загалом;

2) метод ефективності інвестицій в людський капітал – переваги: точність та аналітичність розрахунку, відсутність суб'єктивної складової оцінювання; недоліки: трудомісткість розрахунків, що потребують врахування різних видів витрат та доходів, що стосуються виключно управління персоналом підприємства;

3) метод бенчмаркингу – переваги: залучення зовнішніх консультантів для оцінювання, конфіденційність інформації (оскільки оцінювання відбувається шляхом порівняння показників різних підприємств між собою), формування узагальненої статистичної інформації для порівняння показників власного підприємства із статистичною вибіркою; недоліки: значні витрати, ймовірність «витоку» конфіденційної інформації у випадку недобросовісності залученого консультанта;

4) метод Дж. Філліпса – переваги: комплексне використання математичних та експертних методів оцінювання на основі статистичної та фінансової інформації підприємства; недоліки: необхідність змін в управлінні персоналом, щоб тримані результати оцінювання були порівнювані, а за умови незмінності управління результати оцінювання не є репрезентативними;

5) метричний метод – переваги: підприємства визначає систему параметрів для періодичного оцінювання, індивідуальний підхід (для кожного підприємства – своя система параметрів), можливість кількісного виміру вибраних параметрів та формування коригуючих заходів на основі результатів оцінювання; недоліки: залежність від особи, що визначає параметри для оцінювання, суб'єктивність отриманих результатів, неможливість уніфікуват методику, відсутність чітко встановленого переліку параметрів, що потребують оцінювання.

О. Є. Рябцевою та О. О. Рябцевим (2016, с. 104-105) запропоновано бальний підхід до оцінювання діяльності органу управління персоналом за 5-ти бальною шкалою, що базується на оцінюванні за п'ятьма критеріями: швидкість закриття вакансій; результативність здійснення заходів з адаптації нових працівників; раціональність планів навчання персоналу; ефективність заходів із навчання персоналу, організованих працівником; інноваційність підходів до мотивування персоналу (Рябцева та Рябцев, 2016, с. 104-105). При цьому значущість критеріїв становить 0,3; 0,15; 0,15; 0,3; 0,1 відповідно. Цей метод оцінювання діяльності органу управління персоналом дозволяє

вирішити поставлене завдання, як стверджують О. Є. Рябцева та О. О. Рябцев (2016, с. 104-105), квантитативно та об'єктивно.

У своїх дослідженнях Т. В. Коваленко (2011, с.7) також використовує з метою оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства такі показники: частка працівників, яких було заохочено за реалізацію творчих ідей, ініціатив та укладання контрактів в загальній чисельності персоналу, відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці, коефіцієнт стабільності персоналу, прибуток на одного працівника.

Показниками, що, на думку Т. В. Коваленко, впливають на діяльність органу управління персоналом підприємства:

- «витрати на управління персоналом – відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці, питома вага стимулюючих виплат у загальному фонді оплати праці, питома вага фонду оплати праці працівників служби управління персоналом у загальному фонді оплати праці;

- якість планування, організації набору та відбору персоналу – плинність кадрів, рівень укомплектованості, коефіцієнт якості відбору персоналу, наявність (відсутність, зміна) понаднормових годин на одного працівника;

- якість профорієнтації та адаптації персоналу – відсоток працівників, які звільнилися із загальним стажем роботи на даному підприємстві менш ніж 1 рік, коефіцієнт абсентеїзму, коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу, оплата тимчасової непрацездатності, рівень трудової та технологічної дисципліни;

- якість оцінки персоналу – середній стаж роботи персоналу, відсоток керівників та спеціалістів із вищою освітою, середній розряд робітників, середній вік персоналу, відсоток працівників, яких було атестовано, відсоток робітників, які підвищили розряд, періодичність атестації;

- якість професійного розвитку персоналу – відсоток працівників, які мають суміжні професії та спеціальності, рівень забезпеченості кадровим

резервом працівників стратегічних професій, відсоток робітників, які перевиконують норми часу, відсоток працівників, які проходять навчання;

- якість матеріального стимулювання персоналу – середня заробітна плата керівників та спеціалістів, середня заробітна плата виробничого персоналу, середня винагорода на одного працівника, середній розмір виплат компенсацій та соціальних пільг на одного працівника, рівень диференціації заробітної плати персоналу, авторська винагорода за раціоналізаторські пропозиції» (Коваленко, 2011, с.9).

Т. В. Коваленко розробила науково-методичний підхід до комплексної оцінки якості управління персоналом на основі показників:

- «продуктивності праці – рівень укомплектованості, відсоток робітників, які підвищили розряд, відсоток робітників, які перевиконують норми часу, середня заробітна плата виробничого персоналу;

- стабільності персоналу – відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці, плинність кадрів, рівень укомплектованості, середня заробітна плата виробничого персоналу;

- економічної результативності персоналу – відсоток витрат на розвиток персоналу до загального фонду оплати праці, питома вага стимулюючих виплат у загальному фонді оплати праці, що дозволяє

обґрунтувати заходи впливу на підвищення якості системи управління персоналом» (Коваленко, 2011, с.9).

Проте Т. В. Коваленко (2011) не запропоновано узагальнюючої моделі оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства, а методика оцінювання якості управління персоналом підприємства за різними критеріями має ідентичні показники, що, на наш погляд, може спотворити отримані результати, сформувавши автокореляцію результатів.

Отже, можемо зробити висновок, що основною проблемою використовуваних підприємствами методів оцінювання діяльності органу управління персоналом є суб'єктивність отримуваних результатів

оцінювання. Основою побудови пропонованих теоретико-методологічних засад оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства є:

- універсальність – спроможність бути застосованою для будь-якого підприємства;

- об'єктивність – відокремленість від суб'єктивно отриманих оцінок, мінімізація впливу окремого суб'єкта оцінювання на кінцевий результат;

- аналітичність – використання для оцінювання виключно статистичних та фінансових показників зі звітів підприємства.

Окремою сферою досліджень є структура органу управління персоналом підприємства та вимоги до його кількісного складу.

Зокрема Р. І. Біловол досліджує основні умови та завдання реструктуризації органу управління персоналом на підприємстві (2017.

Як зазначено, під час побудови органу управління персоналом підприємства необхідно керуватись вітчизняними нормами обчислення співвідношення кількості працівників органу управління персоналом до кількості загального штатного персоналу підприємства.

Зазначимо, що у різних країнах історично та законодавчо сформувалися різні значення такого співвідношення, а саме:

- у Німеччині кількість працівників органу управління персоналом підприємств розраховується як 1 до 130-150 працівників;

- у Франції – 1 до 130;

- у США – 1 до 100;

- у Японії – 1 до 40.

Як бачимо, немає єдиного чітко визначеного нормативу щодо формування кількісного складу органу управління персонал підприємства. Тому врахування чинників впливу на його організування має суттєве значення.

Дослідження українських та закордонних економістів доводять, що нормативом кількості працівників органу управління персоналом підприємства є 1 до 100, або 1-1,2% від загальної чисельності працівників

підприємства (Волгушенко, 2010; Біловол, 2017; Виноградський, Виноградська та Шкапова, 2009; Довгань, Каракай та Сімченко, 2009; Кибанов, 2010; Крамаренко та Орєєва, 2015; Михайлева, Нелогонов, Митина та Пастухова, 2013; Halcrow, 1995; Gilbert, De Winne та Sels, 2011; Trullen, Stirpe, Bonache, et al, 2016).

Питаннями стандартизації та нормування управління персоналом підприємства займаються такі міжнародні організації:

- Міжнародна організація зі стандартизації (ISO, International Organization for Standardization) – з 2011 р. сприяє розробленню міжнародних стандартів у галузі управління персоналом, сформувала Технічний комітет 260 - Управління людськими ресурсами (Technical Committee ISO/TC 260 - Human Resource Management) для надання допомоги підприємствам з питань раціоналізації управління персоналом (ISO 30400:2016; ISO 30405:2016; ISO 30408:2016; ISO 30409:2016);

- Міжнародне товариство з управління людськими ресурсами (SHRM, Society for Human Resource Management) – здійснює розроблення та впровадження стандартів у сфері управління персоналом (About the Competency Model, - SHRM, 2017);

- Британський інститут стандартів (British Standards Institution, BSI) – розробив стандарт з організації оцінювання людей для взаємної вигоди обох сторін (BBS 76000:2015);

- Департамент національних стандартів Ірландії (National Standards Authority of Ireland, NSAI) – розробив Національну систему управління людськими ресурсами та стандарт ETP 1000:2012: «Досконалість через людей» (NSAI ETP 1000:2012);

- Південно-африканська рада з людських практик (South African Board for People Practices, SABPP) – розробили національні стандарти управління персоналом (Кравчук, 2017);

- Австралійське виробниче об'єднання у сфері вищої освіти (Australian Higher Educational Industrial Association, AHEIA) – розробило консультаційні

стандарти з управління персоналом (National Advisory Standards for the Professional Practice of HR in Australian Universities, 2017);

- Асоціація професіоналів з управління персоналом, Канада (Human Resources Professionals Association, HRPA) – розробила метдичний підхід до компетентності у сфері управління персоналом (Human ResourcesProfessional CompetencyFramework, 2016);

- Гонконгський інститут управління людськими ресурсами (Hong Kong Institute for Human Resources Management) – розробив модель професійного стандарту з управління персоналом (HR Management Standards, 2016);

- Державна система стандартизації Російської Федерації - у 2015 р. розроблено стандарт «Фахівець з управління персоналом» (2015).

Найбільш поширеною та апробованою у всьому світі є система менеджменту якості ISO 9001:2000, яка на даний час є універсальною системою управління, яка вибудовує бізнес-процеси, оптимізуючи їх, та передбачає максимізацію конкурентоспроможності підприємства. Також доволі часто на практиці використовуються розроблені Міжнародною організацією зі стандартизації стандарти з управління персоналом, а саме ISO/DIS 30400, ISO/DIS 30405, ISO/DIS 30408 та ISO/DIS 30409.

Зазначимо, що у різних країнах використовують власні (національні) стандарти з управління персоналом. управління персоналом. Так, в США – це ANSI/SHRM 06001.2012 Cost-per-Hire, ANSI/SHRM 09001 2012 Performance Management, ASIS/SHRM WVPI.1-2011 Workplace Violence Prevention and Intervention; у Великобританії –це BS 76000 Human resource - Valuing people-Management system - Requirements and guidance; в Ірландії – це ETP 1000: 2012 Excellence Through People certification; в Південно-африканській республіці – це SABPP National human resource management standards і SABPP National HR Professional practice standards. В Україні на сьогоднішній день немає затверджених національних стандартів з управління персоналом, тому розроблення теоретичних та прикладних засад економічного оцінювання та

побудови органів управління персоналом підприємств є надзвичайно актуальним і своєчасним.

Загалом управління персоналом підприємства в Україні регламентується:

- нормативними та законодавчими актами (Конституцією України (1996-2016), Кодексом законів про працю України (1971-2018), підзаконними актами Міністерства праці та соціальної політики України);

- актами нормативного регулювання на рівні підприємства («нормативно-довідкові документи; документи організаційного, організаційно-розпорядчого та організаційно-методичного характеру; документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру») (2014).

Таблиця 1.3

Стандартів ISO/TC 260 з управління людськими ресурсами

термінологія управління людськими ресурсами (ISO/DIS 30400: Human resource management. Terminology);система управління знаннями (ISO/AWI 30401: Human resource management. Knowledge management system);
керівництво з добору персоналу (ISO/DIS 30405: Human resource management. Guidelines on recruitment);
управління стійким працевлаштуванням персоналу (ISO/DTR 30406: Management by sustainable employability of staff);
витрати на добір персоналу (ISO/DTS 30407: Human resource management. Cost-per-Hire);
керівництво з управління людьми (ISO/DIS 30408: Human resource management. Guidelines on human governance);
планування робочої сили(ISO/DIS 30409: Human resource management. Workforce planning);
вплив показників наймання (ISO/NP 30410: Human Resource Management. Impact of Hire Metric);
якість наймання (ISO/NP 30411: Human Resource Management. Quality of Hire);
показники утримання (ISO/NP 30412: Human Resource Management. Retention Metric);
показники плинності (ISO/NP 30413: Human resource management. Turnover metric);
керівництво зі звітності щодо людського капіталу для внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін (ISO/NP 30414: Guidelines. Human Capital Reporting for Internal and External Stakeholders).

Розроблення в Україні національного стандарту з управління персоналом має ґрунтуватися на світовому досвіді щодо регулювання питань управління персоналом, а також базуватися на компетентнісному підході.

Перші кроки в Україні вже зроблено. Вже розпочато роботу над проектами стандартів ISO/TC 260 з управління людськими ресурсами, які включають такі в табл.. 1.3,:

Проте остаточних рішень та рекомендацій щодо оцінювання діяльності органу управління персоналом підприємства, а також щодо його структури та кількісного вкладу в Україні на даний момент не сформовано. Більшість наявних положень мають рекомендаційний характер та не завжди можуть бути застосованими на практиці у зв'язку із специфікою діяльності підприємств.

Підсумовуючи вище викладене, можемо стверджувати, що в Україні існує потреба у розробленні уніфікованої системи економічного оцінювання діяльності органів управління персоналом підприємства, а також розроблення теоретико-методичних рекомендацій щодо побудови та організування роботи органу управління персоналом підприємства.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Моніторинг економічних показників розвитку персоналу підприємств України

Згідно з офіційними даними Держстату, середня номінальна заробітна плата штатного працівника підприємств, установ та організацій у квітні 2019 року становила 10 269 грн, що у 2,5 раза вище рівня мінімальної заробітної плати (4173 грн).

Як зазначає відомство, у порівнянні з березнем розмір середньої номінальної заробітної плати збільшився на 0,3%. Порівнюючи за останні 12 місяців відносно квітня 2018 року, цей показник збільшився на 21,1%.

Рис. 2.1 Динаміка середньої заробітної плати у 2018-2019 роках

Варто зазначити, що індекс реальної заробітної плати у квітні 2019 року порівнюючи з торішнім показником зріс на 11,2%, а у порівнянні з березнем — знизився. Індекс реальної заробітної плати у квітні 2019 року проти березня 2019 року становив 99,2%, а відносно квітня 2018 року – 111,2%.

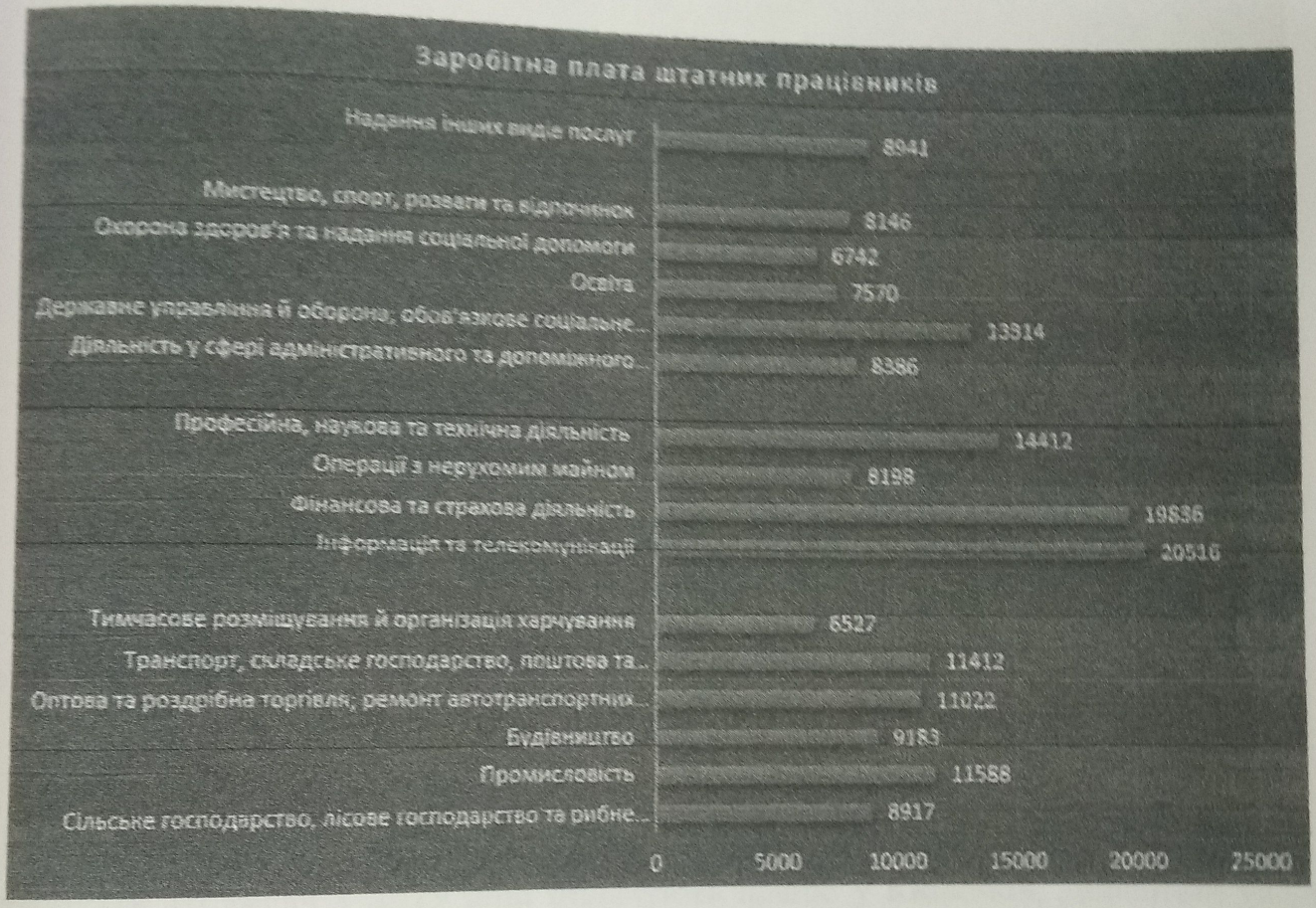

Рис. 2.2 Заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності у квітні 2019 року

Статистичні дані щодо заробітної плати штатних працівників за видами економічної діяльності у квітні 2019 року (рисунок 2.2) показують найвищий рівень оплати праці у сфері фінансової та страхової діяльності, інформації та телекомунікації (ІТ). Середній рівень по Україні щодо оплати праці забезпечується в таких сферах: професійна, наукова та технічна діяльність; промисловість, державне управління й оборона; транспорт, складське

господарство та поштові послуги; гуртова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспорту.

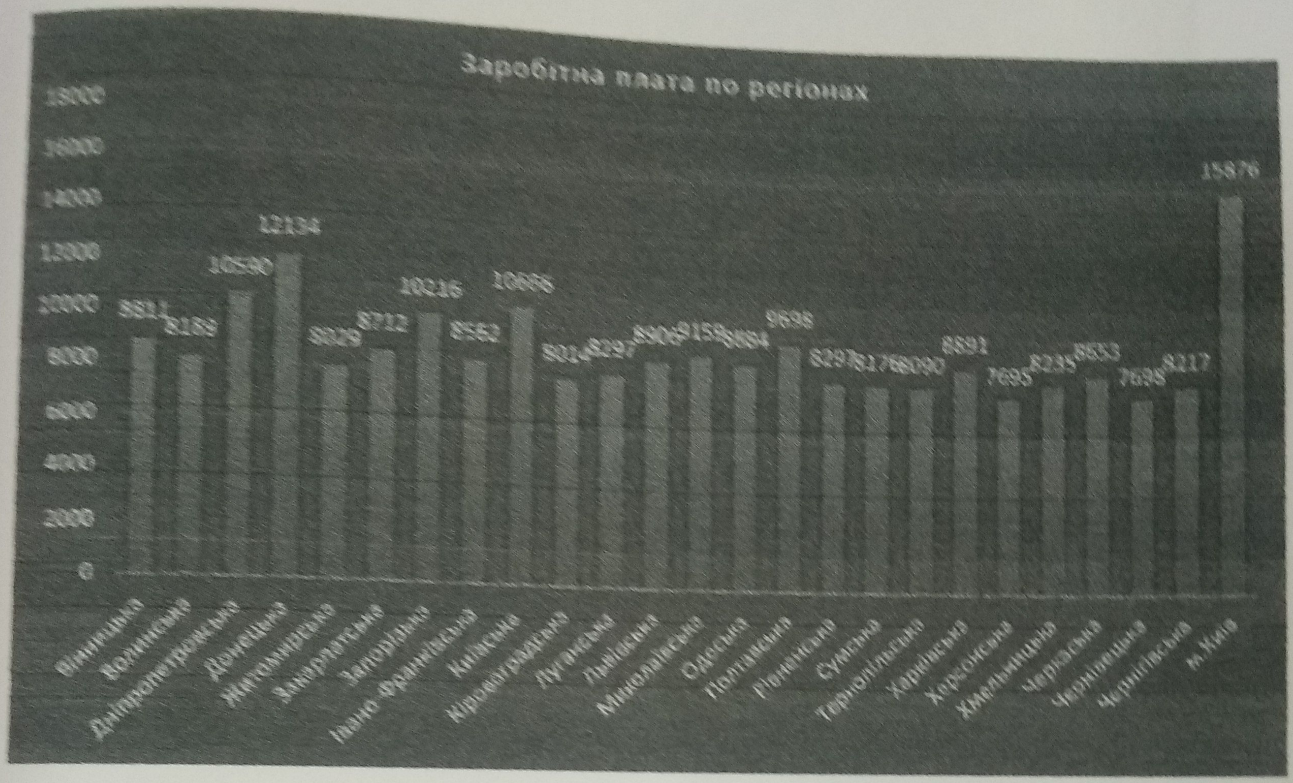

Рис. 2.3 Заробітна плата штатних працівників по регіонах у квітні 2019 року

Відповідно до статистичних даних, найвища оплата праця по Україні у м. Київ на рівні середньої зарплати в розмірі 15876 грн. На рівні середньої зарплати 10 тисяч у 2019 році оплачують працю у Київській, Донецькій та Дніпровській областях.

Згідно з даними Держстату, станом на 1 травня 2019 року загальна сума заборгованості з виплати заробітної плати становила 2615,4 млн грн. Варто зазначити, що відповідний показник зріс на рівень 106,2% порівнюючи з показниками станом на 1 квітня 2019 року.

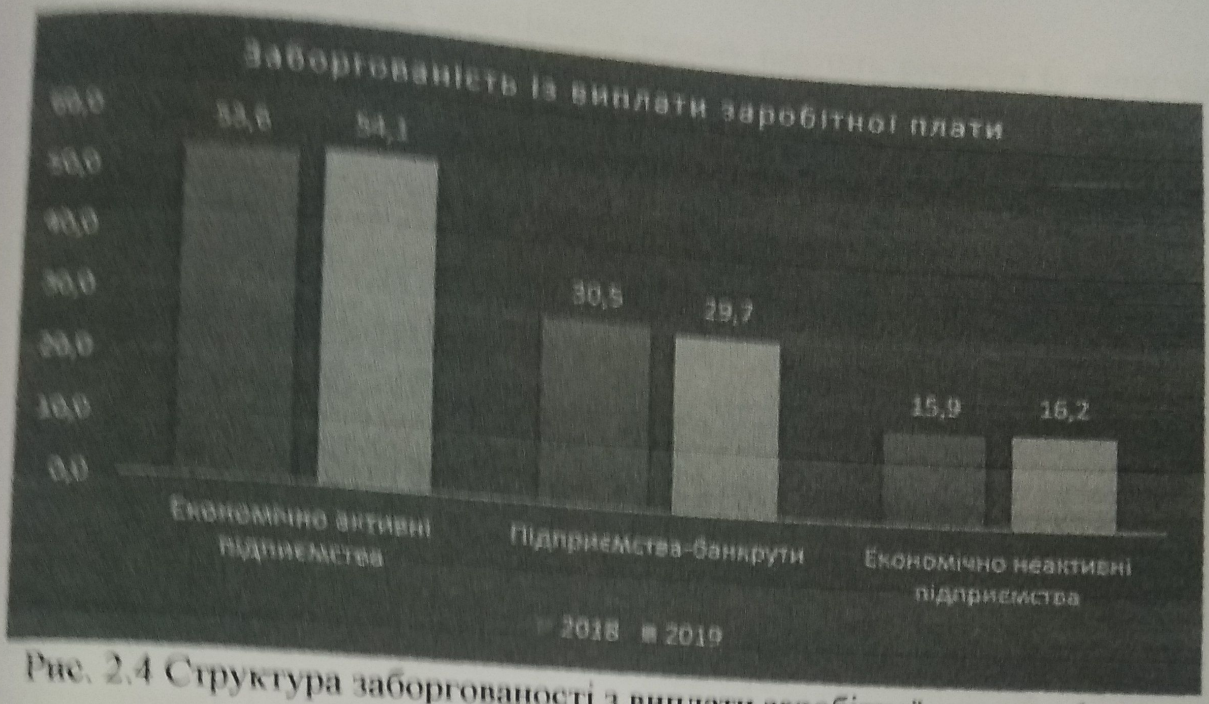

Рис. 2.4 Структура заборгованості з виплати заробітної плати на 1 травня 2018–2019 років

Заборгованість працівникам економічно активних підприємств на 1 травня 2019 року дещо зросла, і становила 1415,9 млн грн (110,6% у порівнянні з 01.04. 2019). (рис. 2.5).

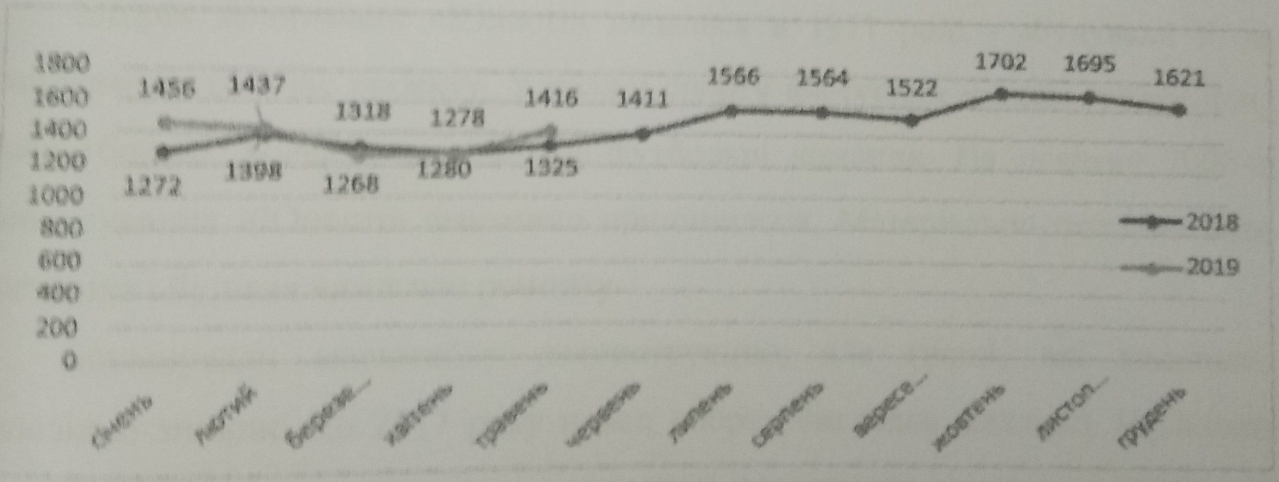

Рис. 2.5 Динаміка заборгованості з виплати заробітної плати на економічно активних підприємствах у 2018–2019 роках (на 1 число відповідного місяця)

У підсумку зазначимо, необхідною умовою зміни ситуації з оплатою праці є стимулювання економічних суб'єктів до заміни орієнтирів у їхній

діяльності і навпаки забезпечити низьку вартість ресурсів (у тому числі робочої сили) і виготовлених товарів високої якості. Пріоритет в напрямках реалізації цих заходів має базуватися на створенні сприятливого середовища для активної інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання, спрямованої на запровадження нових технологій, підвищення продуктивності праці, забезпечення високої конкурентоспроможності продукції на світових та вітчизняних ринках.

2.2 Організаційно-управлінська структура ПС «Юність»

Організаційно-управлінська структура становить сукупність вертикальних і горизонтальних зв'язків, що забезпечують упорядкованість, координацію та регулювання діяльності організації з досягнення її цілей. Основою організаційно-управлінської структури є відносини ієрархічної співпідпорядкованості. Вони, у свою чергу, впливають на організаційно-управлінські відносини безпосередньої взаємодії, як на вертикальні — між вищими і нижчестоящими ланками управління, так і на горизонтальні.

Історія запорізької «Юності» почалася в 1971 році - збудували її за типовим на той час проекту. У палаці спорту виступали місцеві гандбольні, баскетбольні, волейбольні та міні-футбольні команди. На початку 2000-х фінансування «Юності» фактично припинилося. Матеріально-технічна база застаріла і будівля вимагала ремонту.

Запланували масштабну реконструкцію, але гроші, які виділили, безслідно зникли. До 2017 року палац спорту виглядав жахливо. На площі перед «Юністю» кожні вихідні проводили фермерські ярмарки, а всередині самої напівзруйнованої арени знаходився картинг-центр.

У 2014 році комунальне підприємство «Юність» виставили на приватизацію. Але справа зрушила з мертвої точки лише в кінці 2016- го - президент АТ «Мотор Січ» В'ячеслав Богуслаев пріобрел дворец спорта за 26 млн грн. Він погодився виконати умови конкурсу: інвестувати в об'єкт 120

мільйонів грн і провести реконструкцію «Юності» протягом 3-х років. Але все вдалося зробити буквально за півтора.

Неможливо не звернути увагу на оновлений фасад палацу спорту. Він виконаний в кольорах гандбольної команди і емблеми підприємства «Мотор Січ» - малиновий і синій. Англійська літера V в дизайні фасаду символізує силует літака. Це один з найбільших залів в Україні за кількістю місць для спортивних змагань (3500) і концертів (5000).

За звук, величезний медіа-куб і два світлодіодні екрани в палаці спорту відповідала відома словацька компанія Colosseo. Це європейський лідер в області мультимедійного інформаційного і розважального супроводу змагань.

Висота, на якій знаходиться куб, - більше 7 метрів від майданчика до нижньої частини куба. Це відповідає всім вимогам для проведення змагань з гандболу, баскетболу, футзалу та багатьом іншим видам спорту. Медіа-куб можна зняти і тоді на арені також можна проводити волейбольні матчі.

Після реконструкції в «Юности» будут проводить змагання з гандболу, баскетболу, мини-футболу, волейболу, тенісу и боксу. Також будуть знаходитися фітнес-зали, тренажерний зал, зали для гімнастики та басейн.

Сьогодні Палац спорту надає послуги в сфері організації спортивних і концертних заходів, виставкової та рекламної діяльності тощо. На його території розташований гімнастичний комплекс із сучасним обладнанням та тренажерними пристроями.

Арена - це гордість і перлина Палацу Спорту. Кількість посадочних секторів - 8 (6113 місць), при перевернутій сцені - 9 (7513 місць). На Арені, перед сценою, можна організувати партер - це 1400 місць (25 рядів по 56 стільців). На концертах, де організовуються фанзони, з'являється простір для 2500 фанатів. Сидіння на секторах ергономічні і забезпечують комфорт навіть під час тривалих заходів.

Сцена Арени - це шедевр інженерії розміром 42 на 15 м. Вона настільки гармонійно і пропорційно вписується в архітектоніку Арени, що дозволяє

гостям бачити, що відбувається на ній з будь-якої точки посадочної зони. Сцена може перевернутися навколо своєї горизонтальної осі протягом години і тоді трибунна частина Арени стає замкнутим овалом. При цьому з'являється додатковий сектор для 835 гостей. Найсучасніша система кліматконтролю створює у головному залі Палацу Спорту зону комфорту, незалежно від кількості присутніх гостей. Медіа-куб, який розташований по центру стелі і відмінно видно з будь-якого місця на трибунах, доповнює комплекс медійних технологій, поставлених на службу спорту.

Можно скористатися послугами прес-центру Палацу Спорту. Приміщення прес-центру обладнане зручними меблями, а також має дуже комфортне місце розташування в центрі столиці.

Передбачені наступні формати заходів:

1. конференції;
2. семінари;
3. тренінги;
4. пряма лінія;
5. онлайн-зустрічі та вебінари;
6. круглий стіл і багато інших.

Важливо відзначити, що сьогодні місце зустрічі або проведення тренінгу грає далеко не останню роль, особливо, якщо це безпосередньо стосується вашої основної діяльності. Навряд чи, можна зібрати велику аудиторію, якщо планувати місце проведення на околиці. Палац Спорту - це не тільки відоме кожному жителю і гостю столиці місце, але і хороша транспортна розв'язка зі станцією метро. Також, недалеко є безліч закладів, де можна продовжити зустріч у більш вільному форматі, наприклад, в кафе або ресторані.

Також є оздоровчий центр для тих, хто бажає отримати або підтримувати добру фізичну форму, використовуючи найсучасніші західних технологій і програми тренувань. В останні роки, популярними стали спортивні клуби, які включають заняття з тренерами в групах та

індивідуально. На ринку міста Запоріжжя є різні фітнес-клуби, які відрізняються один від одного в спектрі послуг, що пропонуються, підходами до обслуговування і розмірами залів. Для кожної послуги, що надаються клубом є конкретні люди — штат працівників. Це не тільки тренери і медичні працівники, а також обслуго вуючий персонал, менеджери.

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління. Організаційна структура регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань [1, с.26].

Основними чинниками, що визначають тип, складність та ієрархічність організаційної структури підприємства, є:

- масштаб виробництва й обсяг продажу;
- номенклатура продукції, що випускається;
- складність і рівень уніфікації продукції;
- рівень спеціалізації, концентрації, комбінування і кооперування виробництва;
- ступінь розвитку інфраструктури регіону;
- міжнародна інтегрованість підприємства та ін.

Структура організації залежно від зазначених чинників може бути лінійною, функціональною, лінійною зі штабним органом управління, лінійною з перехресними функціями, матричною, проблемно-цільовою.

Найбільш чіткою формою організаційної структури управління підприємством є лінійна система, що ґрунтується на сформульованому А. Файолем принципі єдності розподілу доручень. За цим принципом право віддавати розпорядження має тільки вища інстанція. Всі інші відділи включені в службову лінію. Починаючи від керівника підприємства і до найнижчої ступені ієрархії проводиться єдина лінія управління, що має

кілька проміжних ступенів. Планування робіт і контроль за їх виконанням здійснюються по вертикалі від керівника до виробничих підрозділів, що виконують управлінські функції.

Застосування такої організаційної структури управління доцільне для невеликих підприємств. Вона дає змогу створювати чіткі і наочні відносини між вищими інстанціями та підлеглими на підприємствах, однак застосування цієї системи призводить до значних навантажень для окремих проміжних інстанцій.

Керівництво підприємства часто перевантажене, накази виконуються і передаються дуже повільно, тому що воно не має змоги самостійно розробити до дрібниць усі рішення і повинне передати визначені повноваження нижчим інстанціям або надати їм значну свободу щодо прийняття рішень.

Недоліків лінійної системи можна уникнути, якщо скоротити проміжні інстанції під час передачі розпоряджень з регулювання визначених процесів і зберегти їх тільки для передачі доручень і вказівок.

Під час використання функціональної структури управління підприємством передача доручень здійснюється не за інстанціями, а залежно від виду поставлених завдань (рис. 2.1). Це означає, що планування робіт і контроль за їхнім виконанням здійснюється функціональними підрозділами, а роботи виконуються виробничими підрозділами за кожною функцією.

За застосування функціональної структури принципи єдності керування і розподілу завдань порушуються, що призводить до дублювання функцій і повноважень. Така система керування прийнятна для підприємства середнього розміру.

Перевагами функціональної структури організації підприємства є: стимулювання ділової і професійної спеціалізації; зменшення дублювання функцій і споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; поліпшення координації у функціональних сферах. До недоліків функціональної структури належать: збільшення можливості конфліктів між

функціональними сферами; подовження ланцюга команд від керівника до безпосереднього виконавця.

Якщо необхідно зберегти єдність управління і виконання, що губиться у функціональній системі, а тривалий поділ праці змушує виділяти визначені завдання, то можна зберегти передачу вказівок за інстанціями (лінійна структура) і доручити окремі функції штабам, що можуть узяти на себе визначені завдання, але не мають повноважень на віддачу наказу. Тобто необхідно впровадити лінійну систему організації зі штабним органом управління, що становить комбінацію лінійної системи з системою виділення визначених функцій.

Мета штабу в цій системі — узяти на себе частину повноважень керівника (підготовку й інформаційну підтримку прийнятих рішень, оперативне коректування і контроль за їх виконанням), а всі права з керівництва і виконання залишаються у відповідному підрозділі організації.

Перевага лінійної системи організації зі штабним органом управління — чітке дотримання передачі завдання поєднується з одночасним використанням знань фахівців. Недоліком є те, що така організаційна структура не виключає виникнення конфліктів. Це пов’язане з підготовкою рішення в штабі та його прийнятті лінійним керівником, при цьому штаб, готуючи рішення, не може проконтролювати його і в такий спосіб не несе відповідальності за його виконання.

При цьому зберігається рух за інстанціями, але визначеними функціями, що стосуються всього підприємства (кадрова політика, облік і звітність, підготовка виробництва, планування, контроль) наділяються не штаби без права віддавати накази, а функціональні сфери з наданням повноважень давати розпорядження. Це приводить до того, що компетенції керівництва з визначених процесів розділяються. Наприклад, начальник відділу кадрів (керівник лінійної інстанції) і начальник технічного відділу (керівник функціонального відділу) мають право на спільне прийняття рішень із найняття працівників для відповідного цеху підприємства, при

цьому в жодної з цих інстанцій немає права самостійно приймати рішення, а у випадку відсутності угоди повинна втручатися вища інстанція.

За умов поєднання організаційних структур, орієнтованих на функції, виникають матричні структури управління .

Клуб використовує лінійно-функціональну структуру управління (рис. 2.1), яка заснована на дотриманні єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу функцій управління між ними.

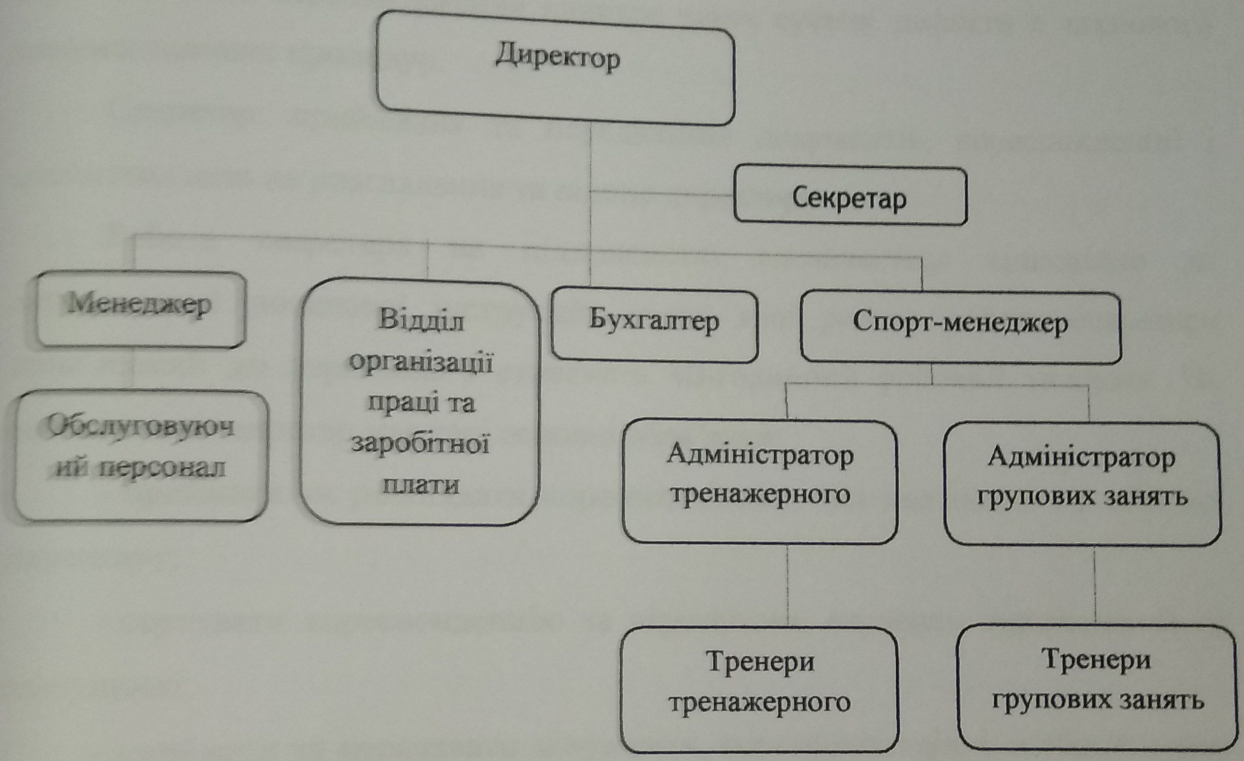

Рис 2.6 Організаційна структура спортивного клубу

Директор: управління підприємством, здійснення контролю за діяльністю інших працівників, планування і прогнозування діяльності організації, прийняття рішень щодо її розвитку і функціонування, координація діяльності підлеглих.

Час роботи керівника в особі генерального директора, визначається внутрішнім регламентом і становить 40-годинний робочий тиждень. Прийом відвідувачів керівник здійснює двічі на тиждень – щовівторка та щочетверга.

Щотижнево на початку робочого тижня керівник скликає оперативну

нараду, на якій зазначаються основні напрямки роботи апарату управління та вирішуються різнотипні питання, що стосуються діяльності організації. Серед найбільш трудомістких робіт робота з документами посідає одне з чільних місць. Підраховано (шляхом заповнення фотографії робочого часу), що голова правління витрачає на роботу з документами від 30 до 70 відсотків робочого часу. Обсяг вхідної інформації, що надходить на адресу керівника, дуже великий. В свою чергу, багато вихідних документів також підписує керівник. Таке перевантаження виникає через суттєві дефекти в технології документальних процедур.

Секретар: приймання та передавання документів, кореспонденції і особистих заяв на розглядання та підпис директора.

Робота секретаря на підприємстві визначається відповідно до затвердженої посадової інструкції, згідно якої режим роботи секретаря прив'язаний до керівника і становить 40-годинний робочий тиждень. На своїй посаді секретар має такі основні обов'язки:

- приймати та розглядати кореспонденцію, яка надходить на розгляд директору;

- сортувати кореспонденцію за адресатами, ступенем терміновості та значущості;

- приймати та передавати документи, кореспонденцію і особисті заяви на розглядання та підпис директору Товариства;

- передавати кореспонденцію, яка надійшла до Товариства, структурним підрозділам, діяльності яких стосується тема вхідної інформації або конкретним виконавцям для використання в процесі роботи або підготовки відповідей;

- вести облік вхідної та вихідної кореспонденції, а також облік наказів, розпоряджень директора та інших локальних нормативних актів Товариства; відправляти пошту та підтримувати контакти зі службами доставки;

- за дорученням директора готувати необхідні документи, матеріали та інформацію;

- за дорученням директора вивчення та відправлення листів, запитів, інші документи;

- організовувати проведення необхідних за особистих переговорів директора.

Менеджер: оперативне управління організацією, вирішення поточних питань, організація маркетингових заходів (просування фірми на ринок, відстеження ситуації на ринку і прийняття відповідних рішень, організація заходів, стимулюючих попит та залучення нових клієнтів), контроль за діяльністю нижчестоящих працівників, підбір персоналу, не пов'язаного безпосередньо з наданням послуг.

Спорт-менеджер: вирішення питань, пов'язаних безпосередньо з діяльністю організації (спортивні заняття), підбір інструкторів, при необхідності організація їх перепідготовки, закупівля обладнання для залу, складання розкладу занять, контроль за виконанням інструкторами та адміністратором своїх обов'язків.

Бухгалтер: ведення бухгалтерського та податкового обліку в організації спільно з бухгалтером, здійснення контролю діяльності бухгалтера, прийняття фінансових рішень.

Адміністратор: реєстрація клієнтів, оформлення абонементів і разових відвідувань з обов'язковою видачею квитанцій, бесіди з клієнтами, допомога у виборі найбільш підходящих занять, роз'яснення питань, що стосуються здоров'я і спорту.

Інструктори: проведення занять відповідно до розкладу, допомогу клієнтам в адаптації до занять, по проханню клієнтів роз'яснення питань з приводу занять, здоров'я і спорту.

Обслуговуючий персонал(прибиральниці) : прибирання приміщень не менше двох разів на день, згідно з графіком, що встановлюється менеджером.

Відділ організації праці та заробітної плати: організація праці та заробітної плати, забезпечення підвищення продуктивності праці і правильного витрачання фонду заробітної плати.

Відділ організації праці та заробітної плати є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо директору.

Функції

- розробка і впровадження норм витрат праці у всіх ланках виробництва, забезпечення широкого застосування технічно обґрунтованих норм виробітку і норм обслуговування для робітників;
- керівництво роботою з перегляду норм часу та обслуговування і заміну їх новими, більш прогресивними;
- проведення уніфікації застосовуваних норм, розробка і здійснення заходів щодо впровадження єдиних, типових та укрупнених норм часу.
- здійснення контролю за правильністю застосування затверджених норм і розцінок;
- проведення семінарів, лекцій і бесід з питань організації праці і заробітної плати для робітників;
- організація та проведення систематичного вивчення використання робочого часу всіма працівниками підприємства шляхом застосування фотографій робочого дня, хронометражних спостережень та інших методів вивчення робочого часу.
- виявлення та аналіз причин втрат робочого часу, розробка пропозицій щодо поліпшення використання робочого часу та здійснення контролю за їх впровадженням;
- аналіз причин плинності кадрів і розробці заходів щодо їх закріплення;
- здійснення контролю за дотриманням на підприємстві чинного трудового законодавства та правил внутрішнього розпорядку, участь у розробці заходів щодо зміцнення трудової дисципліни;
- розробка стосовно конкретних умов підприємства положень про преміювання працівників, здійснення контролю за правильністю їх застосування;
- здійснення контролю за проведення аналізу витрачання фонду оплати

праці, правильності співвідношення в рівнях заробітної плати працюючих, дотримання штатної дисципліни;

- підготовка та затвердження в установленому порядку переліку професій робітників, для яких при погодинній оплаті праці застосовуються тарифні ставки, а також окремих робітників, яким встановлюються місячні оклади замість тарифних ставок;

- вивчення ефективності застосування діючих систем оплати праці, розробка заходів з удосконалення організації заробітної плати всіх працівників підприємства;

- здійснення контролю за витрачанням фонду заробітної плати; прийняття заходів щодо усунення виявлених недоліків.

- організація та здійснення, спільно з бухгалтером, обліку та звітності з праці та заробітної плати, проведення аналізу звітності;

- підготовка пропозицій щодо встановлення тривалості додаткової відпустки працівникам з ненормованим робочим днем;

- розробка виробничого календаря та участь у впровадженні оптимальних режимів праці та відпочинку, раціональної організації праці тощо;

Отже,. використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Вона є найбільш поширеною на підприємствах, які, зростаючи, переходять від категорії малих до категорії середніх. Лінійно-функціональна структура базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.. Перевагами лінійно-функціональної структури управління є: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій; відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства; поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва. Основні недоліки, які можна виділити в цій структурі: недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань; удосконалена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженням нових

програм; ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищих ланок; надмірний розвиток вертикальної складової системи управління. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівників функціональних підрозділів апарату управління.

2.3 Діагностика проблем управління персоналом в сучасних умовах

Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблях службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Особливо значущим цей процес стає сьогодні, коли людський капітал відіграє найважливішу роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу, яка великою мірою визначається ефективністю управління персоналом загалом та управління системою його розвитку зокрема. Проте саме поняття розвитку персоналу науковці та практики тлумачать з різних позицій, акцентуючи увагу на різних пріоритетних цілях та напрямах цієї діяльності. Д. Макгрегор, видатний дослідник теорії менеджменту та мотивації праці, у своїй роботі "Людська країна – підприємство" писав: "Були часи, коли панувала думка, що управління організаційними розвитком – це автоматичний процес, що не потребує великої уваги... Починаючи з Другої світової війни, ми бачили безпрецедентне зростання кількості програм

організаційного розвитку в конкретних перетвореннях по усьому Заходу. Рідко можна зустріти сьогодні велику компанію або навіть компанію середнього розміру, що не мала б формальної програми розвитку і штату для управління нею" [30]. Дійсно, нараз для будь-якої організації важливою умовою успішної діяльності є розвиток персоналу, адже завдяки цьому процесу удосконалюються не тільки знання та навички людини, але й підвищується рівень конкурентоспроможності організації. Так, М. Армстронг розглядав систему «розвитку персоналу» як цілеспрямований комплекс інформаційних та освітніх елементів, прив'язаних до конкретних робочих місць, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників відповідно до завдань розвитку самого підприємства й потенціалом та нахилами співробітників [2].

Прагнення людини до підвищення рівня свого добробуту та до самоствердження зумовлює необхідність збільшення її трудового внеску, а отже і збільшення якості та результативності праці, то головною умовою ефективного управління розвитком персоналу є виділення, оцінювання та використання реальної системи мотивів, пов'язаних з існуючими механізмами стимулювання високопродуктивної праці на підприємстві. Тому в процес розвитку персоналу організації, окрім загальноприйнятих елементів кадрової політики, необхідно включити підсистему мотивації персоналу (рис. 2.7).

Організація системи розвитку персоналу, як одна з найважливіших функцій управління, має розглядатися саме як системний мотиваційний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу. Однак, незважаючи на важливість впровадження та функціонування системи розвитку персоналу на кожному підприємстві, не всі суб'єкти господарювання підтримують таку кадрову політику.

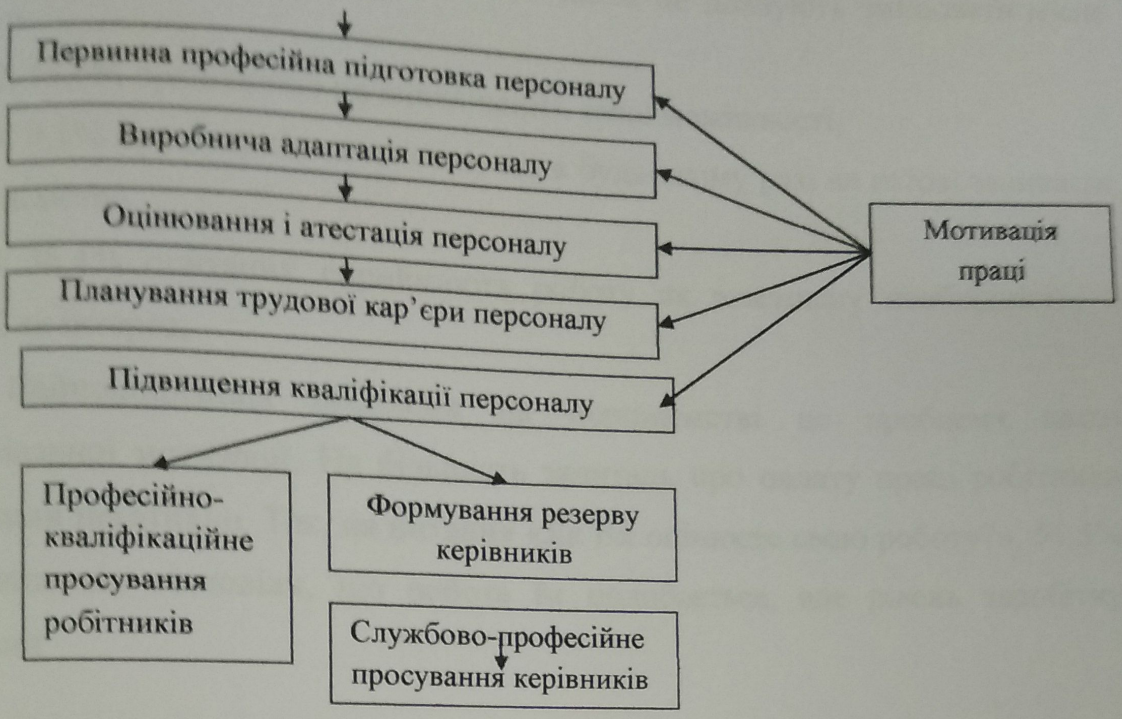

Рис. 2.7 Складові системи розвитку персоналу

Причинами цієї проблеми виступають: низькі фінансові можливості суб'єктів господарської діяльності в умовах трансформаційної економіки; не зацікавленість роботодавців вкладати кошти в «економічно невигідні проекти» навчання та підвищення кваліфікації, оскільки існує значний ризик неповернення інвестицій у разі звільнення більш кваліфікованого співробітника або неможливості підвищення його оплати праці чи статусу, натомість у підприємства існує нагода найняти працівників вже із необхідною кваліфікацією; не відповідність мотиваційної моделі працівника, що проявляється в процесі трудової діяльності, реальній системі стимулювання розвитку персоналу на підприємстві; недостатній рівень кваліфікації штатних посадових осіб або відсутність в організації підрозділів для реалізації стратегії розвитку персоналу.[34]

У спортивного клубу існують проблеми зв'язані з розвитком ділової кар'єри персоналу. На підприємстві було проведено дослідження в якому прийняли участь 50% працівників.

Ось які данні отримали:

1. 77,3% працівників найближчим часом не планують змінювати місце роботи,

2. 13,6% працівників не виключають такої можливості,

3. 9,1% працівників зазначили, що в будь-якому разі не готові залишити підприємство,

4. 36,4% опитаних сприймають роботу як вимушену необхідність, а 31,8% як інтерес,

Найпоширеніша проблема на підприємстві це проблема щодо матеріальної мотивації. На більшість запитань про оплату праці робітники відповіли негативно. Так, на питання «Як Ви оцінюєте свою роботу?», 54,5% респондентів відповіли, що робота їм подобається, але рівень заробітку замалий.

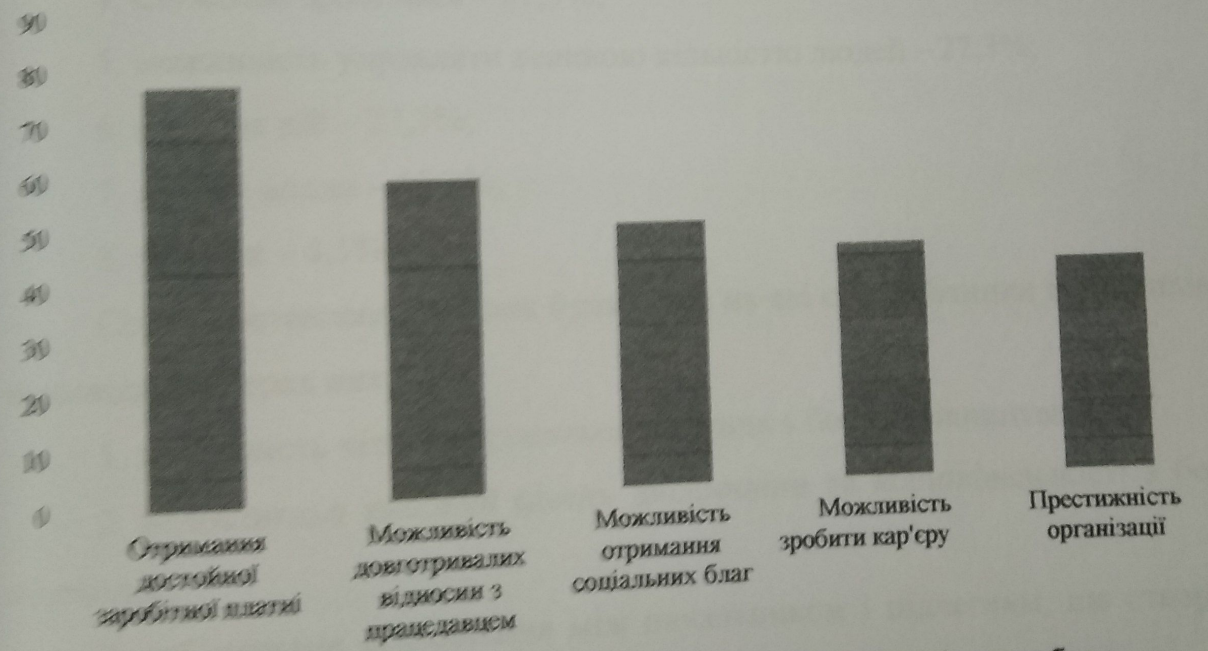

Рис. 2.8 Фактори, які впливають на вибір місця роботи

Отже, дивлячись на рисунок ми можемо ще раз переконатися, що заробітна плата грає найважливішу роль.

Несподівано низько оцінили респонденти можливість зробити кар'єру, але як свідчить дослідження, більшість опитаних не бачать можливості кар'єрного росту.

Таблиця 2.1

Заробітна плата співробітників

Посада	Заробітна плата, грн
Директор	10000,00
Бухгалтер	5000,00
Спортивний менеджер	3000,00
Адміністратор	2500,00
Менеджер	3000,00
Секретар	2500,00

Ми запитали у респондентів, що вони пов'язують з терміном «службова кар'єра» і ось які відповіді отримали:

1. покращення добробуту – 77,3%;
2. відчуття впевненості та стабільності – 40,9%;
3. самовдосконалення – 31,8%;
4. службове зростання – 27,3%;
5. можливість управляти великою кількістю людей – 27,3%;
6. свобода дій – 27,3%;
7. влада і вплив – 18,2%;
8. безпека – 4,5%.

Серед поставлених питань були і такі на які співробітники відмовилися відповідати. Серед них:

1. відсутність чіткої постановки завдання з боку керівництва;
2. недостатньо високий рівень дисципліни та відповідальності з боку підлеглих;
3. суб'єктивне відношення між начальником і підлеглим, що створює напругу в роботі;
4. доручення від керівництва, які не відповідають посадовим обов'язкам;
5. проблема розумного, раціонального розподілу керівниками виконання того чи іншого документа.

Були поставлені запитання щодо ступеня задоволеності окремими аспектами роботи. Ось які відповіді ми отримали.

Результати які ми отримали ще раз підтверджують, що головною проблемою є рівень оплати праці. А ось умовами праці задоволена більшість працівників. Також більшу кількість працівників задовольняють такі аспекти як перспективи службової кар'єри, морально-психологічний клімат в колективі та зміст виконуваної роботи. Досить проблемним виявився аспект соціальної захищеності, більшість працівників виявилася незадоволеними. [32, с.204]

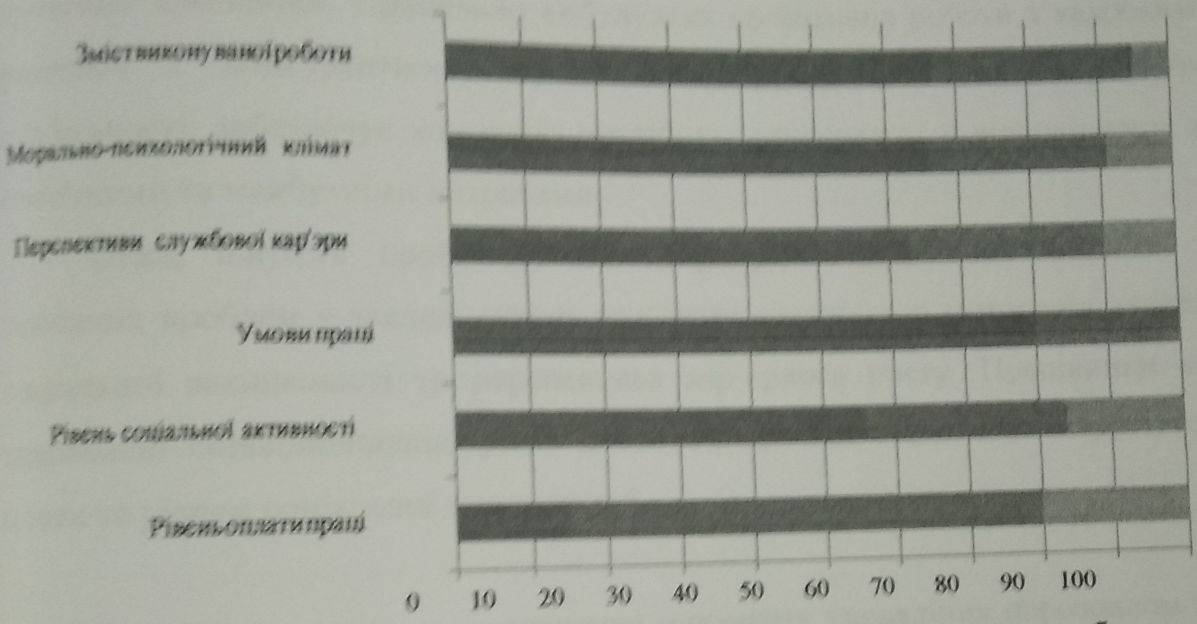

Рис. 2.9 Задоволеність працівників окремими аспектами роботи

Важливим на підприємстві є отримання соціальних благ.

Найважливішими серед них працівники виділили такі:

1. медичне обслуговування – 77,3%;
2. забезпечення продуктами харчування – 31,8%;
3. забезпечення безкоштовними обідами – 54,5%;
4. наявність дитячого садочку – 36,4%;

Таким чином, виходячи з результатів опитування, більшість працівників, близько 57% задоволені своєю роботою.

У дослідженні було виявлено, що ведеться регулярна робота з кадровим резервом, існує відповідне Положення, що регулює роботу з резервом на керівні посади, методи стажування та оцінки резервістів. Також

проводиться щорічне переоформлення складу резервістів із занесенням туди нових кандидатів.

У зв'язку зі старінням кадрів, нестачею молодих, енергійних та ініціативних працівників, основним завданням підприємства повинен стати підбір молодих кандидатів з числа співробітників. Формування кадрового резерву - комплексний, системний і складний елемент управління персоналом, про важливість якого сьогодні необхідно знати і пам'ятати сучасним компаніям. Правильно вибудувана організація роботи з кадровим резервом є конкурентною перевагою підприємства і гарантом його стабільності, забезпечує компанію потрібним персоналом у відповідності з поточними та майбутніми потребами.

Отже, існують проблеми, які потребують вирішення. Одними з основних проблем у закладі можна виділити: матеріальна мотивація, рівень соціальної захищеності та перспектива кар'єрного росту. Працівники не задоволені співвідношенню рівня своєї кваліфікації щодо своєї заробітної плати та рівнем соціальної захищеності.

2.4 SWOT- аналіз удосконалення механізму управління персоналом та ділової кар'єри

SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). В 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор К.Ендрюс вперше публічно озвучив акронім SWOT. Цей акронім був представлений візуально у вигляді матриці SWOT.

Спочатку SWOT-аналіз був заснований на озвучуванні і структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції, пізніше - став використовуватися в ширшому значенні - для конструювання стратегій. Тобто, з появою SWOT-моделі аналітики отримали інструмент для своєї інтелектуальної праці [30, с. 104].

SWOT-аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [18, с. 86]. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі. SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи.

Основні напрями розвитку SWOT аналізу:

– відображення в моделі динамічних змін фірми і її конкурентного середовища.

– облік результатів аналізу фірми і її конкурентного середовища з використанням класичний моделей стратегічного планування.

– розробка SWOT моделей з урахуванням різних сценаріїв розвитку ситуацій на ринку.

Особливості SWOT-аналізу:

1) суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками, і навпаки);

3) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Процвітаючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал [48].

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання:

– виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;

– виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;

– визначення слабостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;

– виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [25, с. 76].

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [4, с. 34].

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

При проведенні SWOT-аналізу необхідно ретельно визначити сферу

кожного SWOT-аналізу, зрозуміти відмінності між його елементами, бути об'єктивним і використовувати різностороннюю вхідну інформацію, уникати просторових і двозначних заяв. SWOT-аналіз повинен проводитися за участю всіх найважливіших членів даної організації. Це стосується загальної ідентифікації слабких і сильних сторін, які усередині організації мають бути добре видні. SWOT-аналіз може виконуватися із застосуванням методу«мозкового штурму». Якість аналізу можна підвищити, залучаючи до його проведення осіб, що не відносяться до організації. Такі особи можуть виступити неупередженими арбітрами, які в змозі оцінити пропозиції, а також, ставлячи особливі питання, спровокувати організацію до переосмислення своїх положень і дій. При проведенні SWOT-аналізу, а особливо аналізу шансів і погроз, повинні використовуватися раніше проведені дослідження громадської думки.

Крім того, SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища (рис. 2.10).

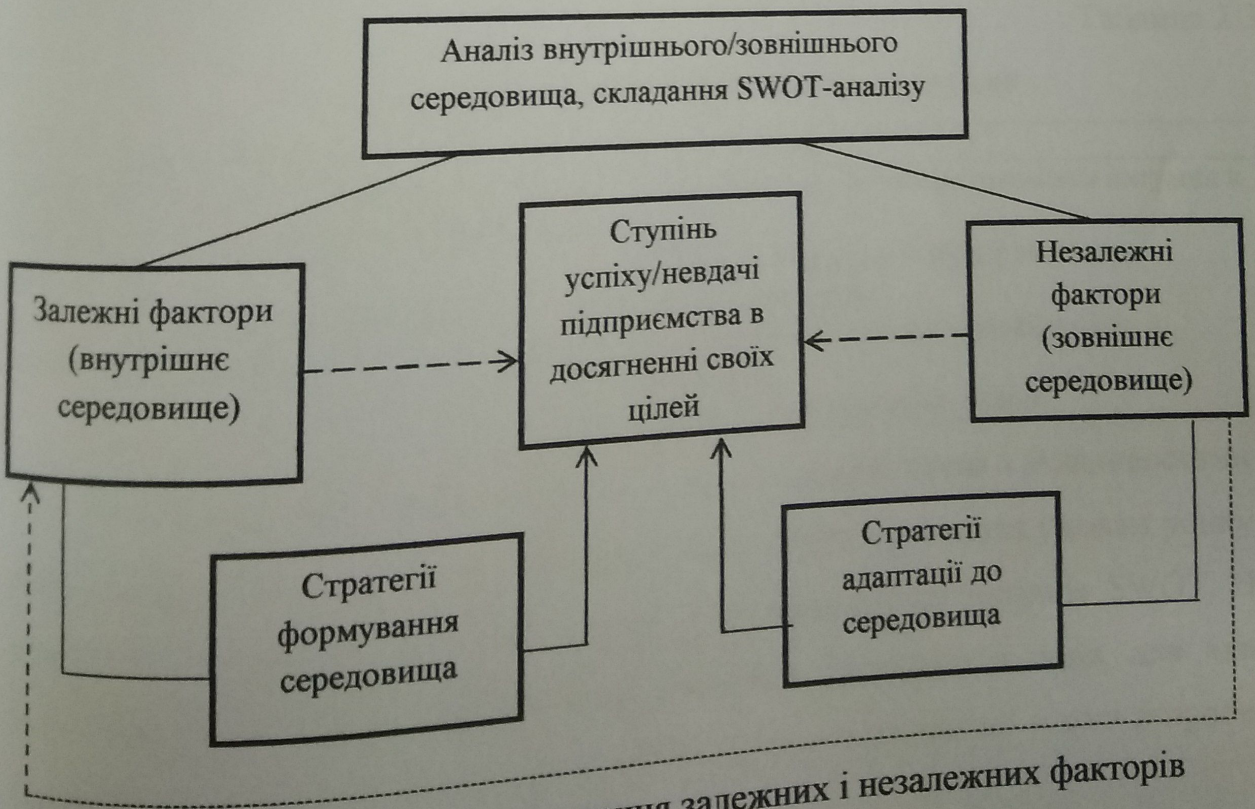

Рис. 2.10 Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів:

1. Визначення власних сильних і слабких сторін. Перший етап дозволяє визначити, які сильні сторони і недоліки підприємства. Для цього необхідно: скласти перелік параметрів, по якому оцінюватиметься підприємство; по кожному параметру визначити, що є сильною стороною підприємства, а що – слабкою.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика сильних та слабких сторін системи управлінням персоналу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розвинута система управління персоналом 2. Достатні фінансові ресурси, що виділяються для мотивації персоналу хороші умови праці 3. Майже відсутня плинність кадрів за умов кризи в країні	1. Неадекватна система оплати і стимулювання праці 2. Неефективна робота з кадровим резервом 3. Застаріла система оцінки результатів праці персоналу

2. Визначення ринкових можливостей і погроз. Цесвоєрідна «розвідка місцевості» - оцінка ринку. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза підприємством і зрозуміти, які у вас є можливості, а також, яких погроз слід побоюватися.

Таблиця 2.3

Загальні зовнішні можливості та загрози

Можливості	Загрози
1. Високий імідж підприємства на ринку 2. Співпраця з центрами зайнятості та ВНЗ 3. Співпраця з компаніями, для проведення тренінгів	1. Нестабільна політико-економічна ситуація в країні 2. Падіння попиту в період фінансово-економічної кризи 3. Соціально-політична нестабільність у суспільстві 4. Відтік кваліфікованих кадрів

3. Зіставлення сильних і слабких сторін підприємства з можливостями і погрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT. На перетинах окремих складових груп факторів формуються поля, для яких характерні певні комбінації, що їх треба враховувати надалі в ході розробки

стратегій певного типу.

Поле СіМ — потребує стратегій підтримки та розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;

Поле СіЗ — передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою пом'якшення (усунення) загроз;

Поле СлМ — розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості 1. Високий імідж підприємства на ринку 2. Співпраця з центрами зайнятості та ВНЗ 3. Співпраця з тренінговими компаніями	Загрози 1. Нестабільна політико-економічна ситуація в країні 2. Падіння попиту в період фінансово-економічної кризи 3. Соціально-політична нестабільність у суспільстві 4. Відтік кваліфікованих кадрів
Сильні сторони 1. Розвинута система управління персоналом 2. Достатні фінансові ресурси, що виділяються для мотивації персоналу 3. Хороші умови праці 4. Майже відсутня плинність кадрів за умов кризи в країні	- Позиціювання підприємства як лідера - Підвищення якості роботи персоналу - Підвищення кваліфікації персоналу	Модернізація кадрової політики підприємства Оптимізація кадрових рішень Визначення ризиків неефективних управлінських рішень за умов кризи
Слабкі сторони 1. Неадекватна система оплати і стимулювання праці 2. Неефективна робота з кадровим резервом 3. Застаріла система оцінки результатів праці персоналу	- Створення програми професійного та посадового росту Розробка програм мотивації та стимулювання праці Розробка планів підготовки та перепідготовки кадрів	Оплачуване навчання працівникам Надання соціальних гарантій Планування резерву, підготовки, перепідготовки, підбору персоналу

Рис.2.5 Матриця SWOT-аналізу системи управління персоналом

Поле СлЗ — іноді називають «кризовим полем», оскільки тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю підприємства.

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Те, що аналіз і прогнозування тенденцій треба проводити одночасно, підтверджує перелік етапів проведення SWOT-аналізу (табл. 2.4).

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволять підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони зазнають на можливості небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути, якщо керівництво не розробить виважені заходи.

Необхідність обробки великих масивів інформації зумовила застосування різних статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторних, методів індукції та дедукції, методів аналізу залежності і методів аналізу взаємозв'язків тощо. На багатьох підприємствах під час застосування SWOT-аналізу широко використовують регресійний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від гіпотези залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі.

Таблиця 2.4

Основні етапи застосування SWOT-аналізу

Аналіз поточної ситуації (діагноз)	Аналіз майбутнього (прогноз)
Аналіз критичних внутрішніх та зовнішніх факторів	Прогнозування тенденцій розвитку для кожного (обраного) зовнішнього фактора
Оцінювання зовнішніх факторів (експертиза)	Розробка вимог до рекомендацій, що посилюють переваги і усувають недоліки кожного з внутрішніх факторів
Оцінювання внутрішніх факторів (експертиза)	Якими ми бажаємо та можемо бути? (бачення)
4. Хто ми є і які наші конкурентні переваги (недоліки)? (діагноз)	Формулювання стратегії для кожного напрямку господарської діяльності

Для досягнення поставлених цілей керівництву підприємства важливо знати потенційні можливості, а також слабкі сторони діяльності підприємства. Внутрішні сильні сторони дозволять підприємству використовувати можливості зовнішнього середовища, а слабкі сторони зазнають на можливості небезпеки з боку зовнішнього оточення, які можуть виникнути.

виникнути, якщо керівництво не розробить запобіжні заходи.

Отже, проаналізувавши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози управління кар'єрою у «Юність» з метою усунення слабких сторін були розроблені стратегії поліпшення середовища підприємства, серед них:

1. Підвищення кваліфікації персоналу;
2. Підвищення якості роботи персоналу;
3. Оптимізація кадрових рішень;
4. Визначення ризиків неефективних управлінських рішень за умов кризи;
5. Створення програми професійного та посадового росту;
6. Розробка програм мотивації та стимулювання праці;
7. Надання соціальних гарантій тощо.

Таким чином, можна сформулювати наступні висновки.

1. ПС «Юність» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Головою спортивного клубу є генеральний директор, якому підпорядковані: секретар, бухгалтер, відділ організації праці та заробітної, менеджер та спортивний менеджер.

2. Найпоширеніша проблема на підприємстві це проблема щодо матеріальної мотивації. Більшість опитаних не бачать можливості кар'єрного росту. Досить проблемним виявився аспект соціальної захищеності, більшість працівників виявилася незадоволеними. Важливим на підприємстві є отримання соціальних благ. Виходячи з результатів проведених опитувань, більшість працівників задоволені своєю роботою.

3. Проаналізувавши сильні та слабкі сторони, можливості та загрози управління кар'єрою у були розроблені стратегії поліпшення середовища підприємства, серед них: позиціювання підприємства як лідера, розробка планів підготовки та перепідготовки кадрів, планування резерву, підготовки, перепідготовки, підбору персоналу.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Удосконалення процесів навчання і підвищення кваліфікації персоналу

Стимулювати працівників «Юність» до підвищення кваліфікації можна за рахунок використання технологій оцінки персоналу. Питання – як створити такі умови, щоб усі працівники були зацікавлені у підвищенні свого професійного рівня, а висококваліфіковані працівники були зацікавлені передавати свій досвід, – є риторичним для керівництва багатьох підприємств. Така ситуація ускладнює кадрове забезпечення підприємства в майбутньому.

Зрозуміло, що спортивний клуб, який має стратегічні цілі розвитку, ні на мить й надалі збільшувати обсяги з надання населенню своїх послуг, постійно модернізувати технологічне обладнання й удосконалювати технології, не може дозволити собі стати заручником невеликої групи людей. Крім того, наявність висококваліфікованої робочої сили – один із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці, забезпечення надання конкурентоспроможних послуг. Отже, слід впровадити заходи, що кардинально вдосконалили б чинну систему управління на підприємстві, а процес оцінки та навчання персоналу перетворити на безперервний і регламентований.

Питання підвищення кваліфікації працівників частково регулюється Законами України «Про освіту» [10], «Про професійно-технічну освіту» [12], «Про вищу освіту» [6], Положенням про ступеневу професійно-технічну освіту [13], Постановою Кабінету Міністрів України «Про ліцензування ...» [14], Положенням про порядок кваліфікаційної атестації [illegible] [14], Положенням

осіб, які здобувають професійно-технічну освіту [115].

На жаль, перелічені вище нормативно-правові акти не враховують усіх особливостей підвищення професійного рівня працюючих громадян і не передбачають заходів щодо його стимулювання. Низька мотивація працівників щодо підвищення свого кваліфікаційного рівня отримує розвиток системи підвищення кваліфікації.

Крім того, останні 10-15 років система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з присвоєнням розрядів (класів, категорій) за робочими навчальними планами та програмами, розробленими й затвердженими на основі державних стандартів із професій або типових навчальних планів та програм, безпосередньо на підприємствах руйнувалася, оскільки не завжди в сучасних умовах, коли стрімко змінюються технології, обладнання та умови праці, така система є ефективною. За оцінкою фахівців на сьогоднішній день лише половина робітників має необхідний рівень професійної підготовки [45, с. 180-181].

Пропонується впровадити заходи, що гармонійно можуть вписатися існуючу систему управління у ПС «Юність», а процес оцінки та навчання персоналу перетворити на безперервний і результативний.

Спосіб створення сполучної ланки між постановкою мети та більш повною програмою реалізації – це планування дій [43, с. 7]. Необхідно спланувати основні етапи робіт із встановленням терміну виконання цих робіт та відповідальних осіб. Приклад такого плану розробки та впровадження системи організації та оцінки навчання наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

План розробки та впровадження системи організації та оцінки навчання

№ з/п	Заходи	Відповідальна особа
1	Встановити вимоги до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із просуванням послуг та продуктів спортивного клубу	Директор, відділ організації праці та заробітної плати. Спорт-менеджер

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
2	Встановити кваліфікаційні рівні за професіями	Відділ з організації праці та заробітної плати
3	Оцінити знання і вміння працівників	Відділ з організації праці та заробітної плати
4	Встановити порядок проведення навчання у спортивному клубі	Менеджер з Відді з організації праці та заробітної плати
5	Визначити методи стимулювання кваліфікованих працівників передавати свій досвід	Відділ з організації праці та заробітної плати

На першому етапі встановлюємо вимоги до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із просування послуг та продуктів спортивного клубу.

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Отже, зрозуміло, що перед тим, як вимагати щось від працівників, потрібно ці вимоги встановити.

Для того, щоб якісно встановити вимоги й довести їх до кожного працівника, можна використати робочі інструкції, що написані зрозумілою для робітника мовою та доповнені, за потреби, таблицями, схемами, ілюстраціями, фотографіями тощо.

На наступному етапі пропоную залучити до роботи спеціалістів, які братимуть участь в оцінці працівників. Тому наказом по підприємству необхідно створити атестаційну комісію, яку слід наділити певними повноваженнями.

На другому етапі пропонується встановити кваліфікаційні рівні за професіями за допомогою розробленого «Положення про проведення оцінки персоналу» в кожному підрозділі, в яких надається порядок проведення і вимоги до кваліфікаційних рівнів по кожній професії.

В положенні про проведення оцінки необхідно врахувати таке: особи,

які були прийнятті на роботу без попередньої підготовки, підготовлені спеціалісти. Встановлюючи кваліфікаційні рівні, за основу необхідно брати знання і вміння працівників. Враховувати, що один працівник умітиме працювати лише на одному місці, а інший – на шести різних місцях. Такий працівник вигідніший для підприємства, тому що не виникає проблем із взаємозамінністю в разі відпусток у підрозділі.

Мають бути чітко визначені підстави, на яких атестаційна комісія може знизити кваліфікаційний рівень за результатами роботи. Адже є випадки, коли ставлення працівників до своєї роботи не є постійним. Отримавши високу оцінку своїм професійним здібностям, працівник під впливом багатьох факторів може почати недобросовісно виконувати робочі завдання. Отже, ці повноваження атестаційної комісії стають механізмом управління. У свою чергу, потрібно визначити, як швидко можна пройти повторну оцінку.

Якщо працівник отримав певний кваліфікаційний рівень і не намагається навчатися далі, то через визначений у положенні термін необхідно проводити атестацію на підтвердження кваліфікаційного рівня.

На третьому етапі провести оцінювання знань та вмінь працівників. Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня оцінка) виконує принаймні дві основні функції: орієнтувальну та стимулюючу і має охопити як оцінку теоретичних знань, так і практичне виконання робіт, тому обов'язково повинні бути наступні складові оцінки персоналу (рис. 3.1).

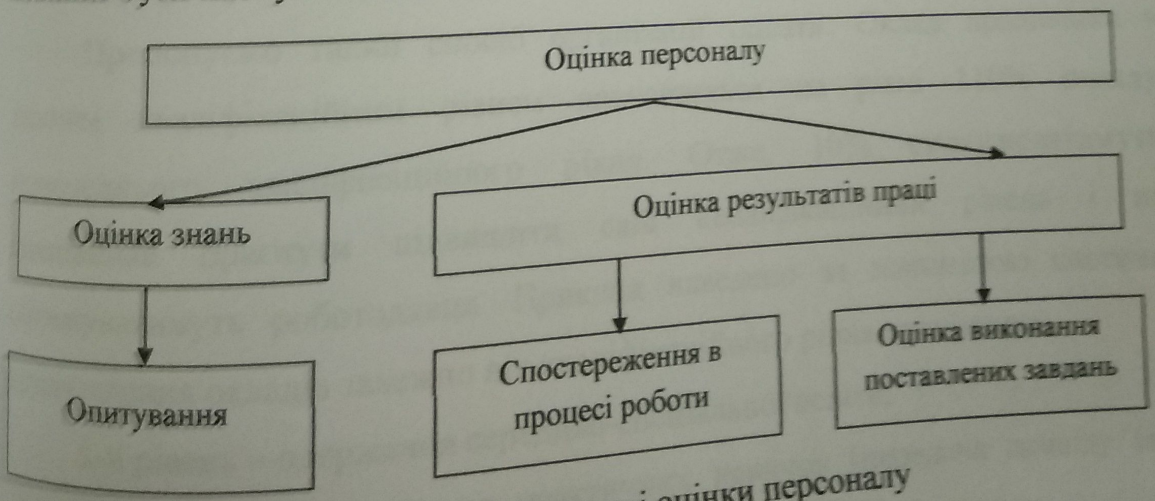

Рис. 3.1 Складові оцінки персоналу

Головне, щоб працівники були налаштовані на оцінку позитивно, необхідно довести до них її мету, а саме – кожен працівник повинен отримувати заробітну плату згідно зі своїми навичками.

Для оцінки теоретичної підготовки працівників найкраще використовувати комп'ютерні програми для тестування. В ході тестування на комп'ютері повністю виключається можливість упередженого ставлення з боку атестаційної комісії до працівника. Тому у робітників з'являється впевненість у справедливості її проведення.

Щоб оцінка була дієвою, а сутність її зрозумілою як оцінюваним, так і тим, хто отримує оцінку, процес оцінювання має здійснюватися за основним змістом діяльності за тими її аспектами, які безпосередньо пов'язані з професійною кваліфікацією. Тому, щоб провести ефективне тестування необхідно розробити тести за професіями на основі робочих інструкцій і ввести їх у комп'ютерну програму, яка забезпечить визначення питань, на які дано помилкові відповіді, встановлення оцінки визначення часу, витраченого на вирішення тесту в автоматичному режимі.

Виконання робіт краще оцінювати безпосередньо на робочому місті в процесі роботи. При проведенні оцінки атестаційна комісія має бути максимально об'єктивною, і звичайно, за підсумками оцінки необхідно підвищити заробітну плату за кваліфікаційними рівнями. Кожен працівник повинен отримувати заробітну плату згідно зі своєю кваліфікацією.

Пропонуємо такий спосіб організації оплати. Оклад працівника з певним кваліфікаційним рівнем визначається на рівні 110% окладу попереднього кваліфікаційного рівня. Отже, 10% стимулюватимуть працівника прагнути підвищити свій кваліфікаційний рівень і не обтяжуватимуть роботодавця. Приклад наведено за допомогою системи встановлення окладів залежно від кваліфікаційного рівня працівника:

1-й рівень – одержання середньо-спеціальної освіти;

2-й рівень – одержання практичних навичок (передача досвіду від головних спеціалістів);

3-й рівень – підвищення професійних знань шляхом навчання за межами області виділів (участь у тренінгах, семінарах);

4-й рівень – одержання вищої освіти у ВНЗ;

5-й рівень – безперервне навчання (активні та інтерактивні методи навчання: консультацій, тренінги, лекції, самоосвіта, обмін досвідом тощо) (рис. 3.2).

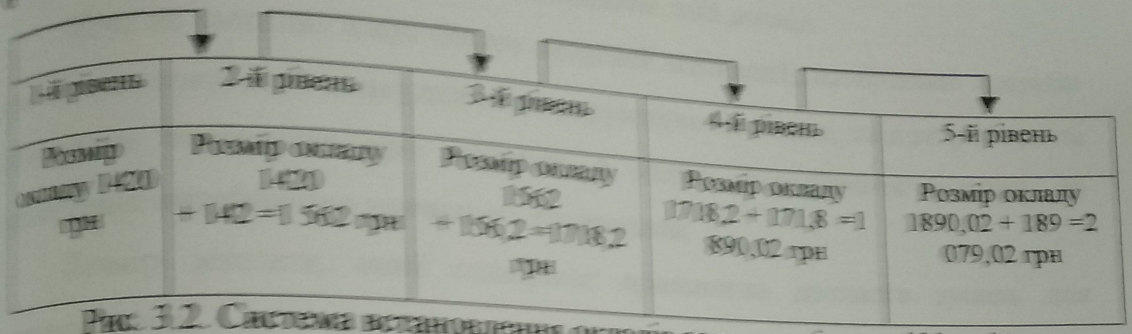

Рис. 3.2. Система встановлення окладів залежно від кваліфікаційного рівня працівника

Таким чином, якщо працівник одержує 1420 грн заробітної плати, та за умови підвищення кваліфікаційного рівня за допомогою одержання знань – на лекціях, тренінгах, семінарах, шляхом самоосвіти, або у ВНЗ, здобувши вищу освіту, то цей фахівець максимально може отримати на 659 грн. більше ніж має. Також цінність його людського капіталу підвищиться, що вигідно як для компанії, так і для працівника.

Четвертий етап пов'язаний з встановленням порядку проведення навчання на підставі розробленого Положення про проведення індивідуального навчання та стажування на робочому місці.

Індивідуальне навчання необхідно проводити з працівниками, які набувають професію безпосередньо на робочому місці. Стажування ж стосується працівників, які приймаються на роботу вже підготовленими спеціалістами.

Для проведення індивідуального навчання або стажування на робочому місці необхідно: розробити програму навчання за професіями, при цьому слід пам'ятати, що нового працівника необхідно навчати із питань техніки

безпеки в організації.

Для отримання робітниками суміжної професії або для проведення навчання з питань, за якими у закладі немає викладачів теоретичного навчання, можна звернутися до закладів професійної підготовки працівників

П'ятий етап пов'язаний із визначенням методів стимулювання висококваліфікованих працівників передавати свій досвід.

Хоча на сьогодні існує багато моделей мотивації, матеріальні потреби домінують, тому, щоб стимулювати інструкторів навчання, слід розробити та затвердити положення про доплати, в якому передбачити доплату за проведення виробничого навчання і стажування.

Розмір доплати, який стимулює працівника докласти зусиль для навчання учня і не є надмірним з погляду роботодавця становить 10% від окладу інструктора навчання.

Таким чином, ми пропонуємо організовувати оцінку і навчання персоналу на базі системного підходу. Крім того, підвищення заробітної плати після проведення оцінки стимулює працівників підвищувати свій кваліфікаційний рівень і прагнути пройти оцінку, а доплата за проведене навчання стимулює працівників з високим професійним рівнем не залишати свої знання і навички при собі, а ділитися ними з колегами, тим більше, що така доплата виплачується тільки після того, як учень пройшов оцінку на підвищення кваліфікаційного рівня.

Отже, вимальовується система оцінки та навчання персоналу (рис.3.3).

Дуже важливо, щоб потрібна система була впроваджена на підприємстві. Тому пропонуємо розглянути всі необхідні передумови для впровадження системи оцінки та навчання персоналу (рис. 3.4). Передусім, потрібне бажання вищого керівництва.

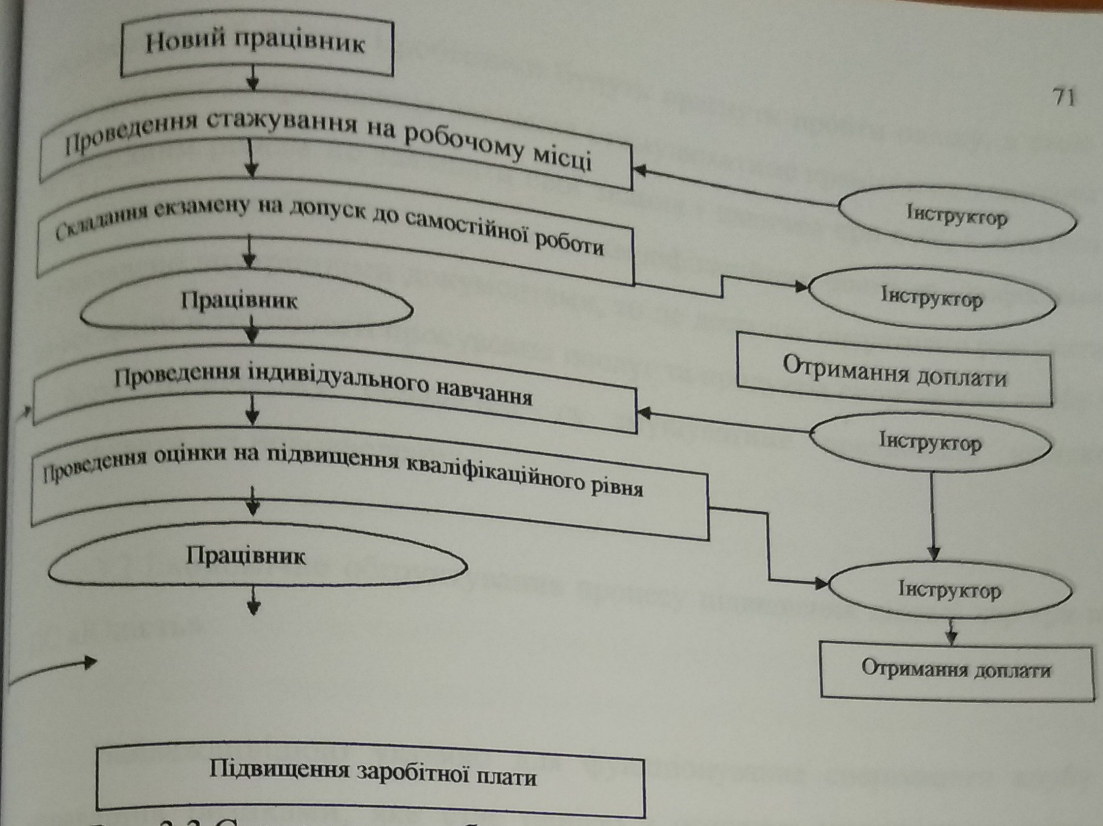

Рис. 3.3 Схема системи безперервної оцінки та навчання персоналу

Адже впровадження будь- яких технічних чи управлінських новацій не може відбуватися без його згоди. Будь-які новації потребують коштів, а в цьому разі йдеться про додаткове навантаження на фонд заробітної плати.

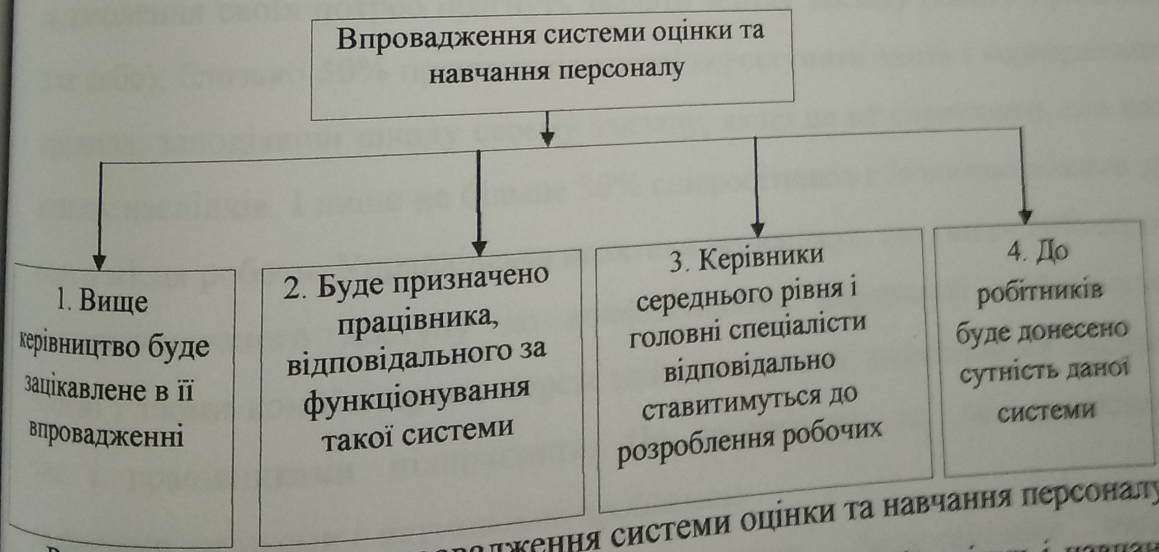

Рис. 3.4 Передумови впровадження системи оцінки та навчання персоналу

Отже, пропонується підійти до системи організації оцінки і навчання персоналу у системно. Крім цього, підвищення заробітної плати після проведення оцінки буде стимулювати працівників підвищувати свій

кваліфікаційний рівень і робітники будуть прагнути пройти оцінку, в свою чергу доплата за проведення навчання стимулюватиме працівників з високим професійним рівнем не залишати свої знання і навички при собі, а ділитися ними з колегами. Оскільки вимоги до кваліфікаційних рівнів за професіями встановлено внутрішніми документами, то це дозволяє оперативно реагувати на всі зміни в технології просування послуг та продуктів спортивного клубу і в його технічному оснащенні та змушуватиме працівників швидко опановувати всі нововведення.

3.2 Економічне обгрунтування процесу підвищення ділової кар'єри на ПС «Юність»

Найважливішою умовою для функціонування спортивного клубу є управління ризиками, яке стає однією з основних конкурентних переваг незалежно від її організаційно-правової форми і виду діяльності. Кадрові ризики – це небезпека втрати співробітників або зменшення їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу.

Статистика свідчить про те, що близько 20% працівників заради задоволення своїх потреб прагнуть завдати збитку закладу (навіть з ризиком для себе), близько 50% працівників готові переступити закон і корпоративні правила, заподіявши шкоду своєму закладу, якщо це не спричинить для них ніяких наслідків. І лише не більше 30% співробітників абсолютно лояльні до свого місця роботи. Управлінська практика затверджує, що тільки 20% спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації здійснюється ззовні і зломи комп'ютерних мереж здійснюються як незалежними людьми, так і працівниками підприємств. Це свідчитьпро те, що управління кадровими ризиками є актуальною проблемою.

Основними видами кадрових ризиків, безпосереднім чином пов'язаними з трудовим потенціалом, є посадові ризики, кваліфікаційно-освітні ризики, операційні і організаційні ризики. Більшість кадрових ризиків

можна віднести до операційних, оскільки вони пов'язані з порушеннями технологій, процесів і корпоративних правил, зі збоями у внутрішньому контролі, з невиконанням посадових обов'язків, низькою кваліфікацією, помилками і зловживаннями. Серед кадрових ризиків, можна виділити:

- ризики, що пов'язані з підбором персоналу;
- ризики, що з'являються в результаті неефективної мотивації персоналу і пов'язані з утриманням працівників;
- ризики, що пов'язані з інформаційною безпекою;
- ризики, що викликані наявністю так званих груп ризику (наркомани, п'яниці, гравці, сектанти і т. ін.)
- ризики, що пов'язані зі звільненням працівників.

На появу кадрових ризиків впливають внутрішні чинники – керовані, тобто залежні від менеджменту, і (опосередковано) зовнішні чинники – визначають умови виникнення ризиків. Зовнішні чинники – не керовані, тобто ті, що не залежать від організаційного менеджменту, але визначаючи кадрову політику, вони визначають ступінь ризику.

Система кадрових ризиків виникає в результаті дії або бездіяльності персоналу закладу:

- втрата фінансових ресурсів;
- зміна капіталу (або його компонентів, пов'язаних з діяльністю співробітників). До них слід віднести людський, у тому числі інтелектуальний капітали;
- під час реалізації знань, умінь і навичок, які оцінюються фактичними результатами діяльності працівників;
- реалізації персоналом своїх функціональних і посадових обов'язків, що знаходить віддзеркалення в можливих помилках;
- формування небажаного іміджу;
- втрата конкурентних переваг.

Кадрові ризики діляться на випадкові (не умисні) і не випадкові (цілеспрямовані). Випадкові в основному викликані: відсутністю

усвідомлення суті того, що відбувається і наслідків своїх дій, недбалістю, неуважністю, порушенням або відсутністю відповідних правил і процедур, не відповідним внутрішньо організаційним навчанням.

Цілеспрямована ризикова поведінка персоналу [illegible] баченням ситуації (благі наміри), особистою вигодою, [illegible] цінностями, що відрізняються від цінностей підприємства, [illegible] істинними і декларованими цінностями, низькою зацікавленістю в [illegible] (розвитку) установи, внутрішньо організаційними політичними інтригами, міжгруповими конфліктами, нелояльністю, демотивацією.

Вплив чисельності персоналу на кадровий ризик диференційований за категоріями. Відхилення за чисельністю виробничого персоналу [illegible] довготривалий відкладений вплив, який може впливати на стратегічну конкурентоспроможність підприємства.

Існує декілька методик для оцінки кадрового ризику, але, найбільш точно оцінює його методика, запропонована [illegible] [illegible, с. 50]. Для розрахунку кадрового ризику використовуємо дані спортивного клубу «Юність»(табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Дані для оцінки кадрового ризику

Найменування показника	[illegible]
Чисельність співробітників спортивного клубу	24
Чисельність співробітників, яка необхідна при очікуваній потужності установи	34
Чисельність адміністративного персоналу	7
з них таких, чия освіта не відповідає кваліфікаційним вимогам посади за рівнем	2
профілем	1
за рівнем кваліфікації	1
за профілем діяльності	3000
Середньомісячна заробітна плата, грн	3
Середня затримка виплат заробітної плати, міс	5000
Середньомісячна заробітна плата у конкурентів на ринку, грн	1
Середньомісячна заробітна плата у конкурентів на ринку, міс	
Середня затримка виплат заробітної плати у конкурентів	

Ризик невідповідності чисельності виробничого персоналу визначається за допомогою коефіцієнта, побудованого на співвідношенні фактичної чисельності ($Ч_ф$) з чисельністю, що відповідає 100% потребі в працівниках

(Чо): Прибутковість активів – співвідношення прибутку до активів. Характеризує здатність компанії забезпечити найбільшу видачу активів, їх прибутковість. Цей показник показує, скільки прибутку принесла одна грошова одиниця власних та залучених коштів банку, розміщених в активі операції. На основі цього показника дається оцінка роботи менеджерів з ефективності управління кредитно-інвестиційною діяльністю, вміння створити умови для динамічного зростання ефективності праці персоналу, організувати працівників організації для досягнення поставленої мети – найвищої прибутковості діяльності підприємства. Вважається, що організація ефективно використовує свої ресурси, якщо значення показника перевищує 1%.

Рентабельність витрат характеризує рівень віддачі витрат підприємству й оцінює суму прибутку, що припадає на одиницю витрат – тобто відображає рівень результативності і економічності витрат підприємства. Визначається як співвідношення прибутку до витрат.

Рв = 100 000/180 000=0,556

У відсотках: Рв = 0,556*100 = 55,6 (%)

Продуктивність праці – співвідношення прибутку до кількості працюючих. Показник найповніше відображає ефективність роботи компанії у цілому та продуктивність персоналу організації.

де: П – прибуток, Qпр. – кількість працюючих.

Ппр = 100 000/11 = 9 091 (грн.)

Рентабельність витрат на персонал характеризує окупність витрат компанії на утримання персоналу та показує чистий ефект від рішень щодо мотивації праці працівників. Визначається як співвідношення прибутку до витрат на утримання персоналу.

Рв.пер. = 100 000/25 000 = 4 (грн.)

Обсяг активів на одного працівника – співвідношення активів до кількості працюючих. Характеризує завантаження працівників і відповідно їх продуктивність праці.

. Q_a = 180 000/11 = 16 364 (грн.)

Чистий дисконтований дохід (NVP)

NVP = (100 000-57 000)/$(1+0,1)^{1/2}$ = 43 000/1,05 = 40 952 (грн.)

Відображається приріст цінності компанії в результаті реалізації проекту, оскільки він являє собою різницю між сумою грошових надходжень (грошових потоків – припливів), які виникають при реалізації проекту і приводяться (дисконтуються) до їх теперішньої вартості, та сумою дисконтованих вартостей усіх витрат (грошових потоків – відтоків), необхідних для здійснення цього проекту. Потрібно визначити скільки прибутку буде за один місяць: 100 000/12 = 8 333,3 (грн.)

За один місяць підприємство отримає 8333,3 грн. прибутку з цього слідує, що термін окупності проекту:

T= 180 000/8333,3 = 21,6 місяці

Термін окупності проекту 21 місяць, саме за цей термін проект окупиться.

$К_п = (24 – 34) ÷ 34 + 1 = 0,7.$

Нормативне значення цього коефіцієнту дорівнює одиниці і відповідає збігу фактичної і необхідної чисельності. Чим менше значення показника, тим більший ризик.

Для кількісної оцінки відповідності по кожній посаді визначається додаток двох характеристик – відповідності за рівнем освіти і відповідності за профілем освіти. Якщо фактична характеристика працівника, що займає посаду відповідає кваліфікаційним вимогам, то кількісна її оцінка дорівнює одиниці, якщо не відповідає – 0,5.

Середній коефіцієнт відповідності ($К_с$) розраховують шляхом ділення суми кількісних характеристик відповідності всіх працівників на їх чисельність. При повній відповідності кваліфікації коефіцієнт ризику буде рівний одиниці. Нормований коефіцієнт ризику відповідності кваліфікації адміністративного персоналу визначається наступним чином:

$К_с = (3+ 2×0,5×0,5 + 1×0,5 + 1×0,5) ÷ 11 = 0,4.$

На основі розрахованих коефіцієнтів кадрового ризику визначається інтегральний показник, який розраховується як середня геометрична окремих вимірювань:Результати розрахунків свідчать про те, що присутній дуже високий рівень кадрового ризику. Пояснюється це явним недобором персоналу, дуже низькою кваліфікацією адміністративного персоналу та низьким рівнем вмотивованості реальною заробітною платою. Це обумовлює необхідність розробки і реалізації комплексу заходів з мінімізації кадрових ризиків функціонування установи.

Для того, щоб одержати реальні результати в роботі зі зниження кадрових ризиків необхідно розуміти сутність ризиків в роботі з кадрами як ризиків, що мають ключове значення. В структурі управління необхідно створити систему безперервного відстеження у всіх ланках установи можливих ризикових і ризикогених ситуацій.

Ця система може створюватися на базі комп'ютерних програм і постійно діючого моніторингу, що дозволяє управлінцям у будь-який момент одержувати загальну і локальну картину ризикових загроз на даному підприємстві. Окрім цього, психолог відділу організації праці та заробітної плати повинен використовувати методи розпізнавання в людях особливостей, через які вони можуть виявитися джерелами ризикових і навіть кризових ситуацій.

Причинами неефективної діяльності працівників зі зниження кадрових ризиків є існування певних умов:

- можливості підбору персоналу в сучасних умовах украй обмежені;
- працівник сам оцінює заклад перш ніж туди прийти на співбесіду;
- на ринку праці надлишок якраз поганих працівників, і ніякі матеріальні стимули тут не допоможуть. Адже поняття хорошого працівника має на увазі, перш за все, його лояльність до підприємства. Це той контингент співробітників, які незалежно від розміру заробітної плати продовжують орієнтуватися на ту організацію, де вони виросли як професіонали;

- для кожної посади існує певний набір «унікальних якостей», і для успішного закриття вакансії достатньо лише знайти людину з такими якостями. Проте це твердження не вірне і для більшості посад такий перелік якостей визначити неможливо.

В основі кадрової роботи існує таке поняття, як кадрова безпека установи – це спектр заходів, які можуть запобігти ризикам, пов'язаним з персоналом, його діяльністю і інтелектуальним потенціалом. Розв'язати проблему ризику в кадровій роботі, тобто виключити виникнення ризикових ситуацій повністю, неможливо.

У більшості керівників цей процес асоціюється виключно з роботою служби безпеки щодо запобігання крадіжок, псування майна і різного роду деструктивних дій з боку персоналу установи, а також у ряді випадків – з перевіркою кандидатів при прийомі на роботу.

До питань кадрової безпеки, які напряму впливають на економічну безпеку організації в цілому, відносяться також: забезпечення установи необхідними співробітниками, заповнення вакансій; утримання співробітників, їх розвиток; розробка мотиваційних схем і схем оплати праці; усунення збитку у зв'язку з трудовими суперечками; підвищення лояльності співробітників; аналіз ситуації у конкурентів; робота з сайтами вакансій, кадровими агентствами; аналіз ситуації на ринку праці в регіоні; відстеження розміщення резюме фахівцями установи в публічних базах (перший сигнал про незадоволеність умовами роботи); оцінка підприємства як працедавця (погляд з боку співробітника).

Виділяють більше ста чинників, які впливають на лояльність і благонадійність співробітників. Як правило, їх ділять на три групи. До першої відносяться документальні факти (прописка, судимість, сімейний стан, документи про освіту), до другої – неформальні відомості («кримінальні» зв'язки, пристрасть до наркотиків або алкоголю, пристрасть до азартних ігор). В третю групу кадровики включають рис вдачі претендента (скритність, безвідповідальність, конфліктність, нещирість).

Передумовою для створення ефективного механізму мінімізації кадрових ризиків є формування системи внутрішнього контролю (кадрового аудиту) установи, який повинен забезпечувати:

- єдність системи кадрового аудиту усередині організаційної структури установи;
- безперервний моніторинг поточної діяльності персоналу установи;
- оперативне виявлення і оцінку ризикостворюючих чинників;
- наявність достовірної, своєчасної і повноцінної інформації для оцінки поточної діяльності і ухвалення рішень.

Внаслідок того, що основою конкурентних переваг будь-якої організації є її ключові і унікальні компетенції, що відображають рівень знань, навичок і умінь персоналу, система внутрішнього кадрового аудиту дозволяє визначити наступні результати:

- оцінювати фактичний і потенційний рівень знань, умінь і навичок працівника, його толерантність, креативність і лояльність;
- об'єктивно визначати категорію працівника;
- встановлювати можливість впливу окремого працівника і колективу цілому на результати діяльності;
- оцінити місце в конкурентному середовищі і ринкові перспективи організації;
- вдосконалення методів управління;
- динамічне реагування на зміни конкурентного середовища;
- своєчасне звільнення від «кадрового баласту» і зростання продуктивності праці.

Система кадрового аудиту повинна спиратися на кадровий профіль компанії, який виходячи з розуміння соціотехнічної системи повинен будуватися окремо для спортивного клубу і управлінського персоналу установи. Кадровий профіль будь-якої організації незалежно від прийнятої системи управління, складності структури і т. ін. можна представити трьома категоріями персоналу: незадатні і неохочі працювати; частково здатні і

частково охочі працювати, повністю здатні і охочі працювати.

Раціональний кадровий профіль персоналу організації повинен відображати достатній для виконання трудових функцій рівень кваліфікації персоналу і високий ступінь мотивації до продуктивної праці при мінімізації числа працівників, не здатних і не охочих працювати.

Розроблені методи оцінки і управління кадровими ризиками дозволяють здійснювати оцінку ризиків залежно від кадрового профілю. Пропонована система дозволяє проводити кадровий аудит на підприємстві, адаптувати існуючі методи управління ризиками стосовно кадрових ризиків, мотивувати менеджмент до управлінських дій на ризики і підвищувати обґрунтованість рішень, що ухвалюються.

Відповідно до запропонованої концептуальної моделі управління ризиками системне, комплексне і безперервне управління ризиками передбачає органічний взаємозв'язок між спортивним клубом і технологією управління ризиками.

Основу трудового колективу установи складають працівники частково здатні і частково охочі працювати – це особи, як правило, середнього віку, активно формуючі знання й уміння. Рівень вірогідності і ступінь дії кваліфікаційно-освітніх ризиків в цій групі мають середні значення. Прийнято вважати, що до працівників здатних і охочих працювати, слід відносити висококваліфікований персонал, а число таких працівників обмежено переліком існуючих посад в штатному розкладі. Через високу кваліфікацію вірогідність ризику в цій групі порівняно невелика, але ступінь її украй високий. Це особи із спонукальною мотивацією, наставники і учасники кадрового резерву на всіх рівнях.

Крім того, зміст кадрової роботи, спрямованої на запобігання кадрових ризиків, повинен сприяти професійному і соціальному розвитку будь-якого працівника, викликати в нього інтерес до праці, здатність і бажання працювати. Тому, чим ширше у всіх відділеннях установи на всіх рівнях управління представлені працівники категорії, здатних і охочих працювати,

тим вище конкурентоспроможність персоналу установи в цілому.

Завершальним етапом управління кадровими ризиками є етап дії (з метою їх запобігання або мінімізації). Обґрунтованість рішень про управлінську дію, що ухвалюється, обумовлюється використанням відповідних методів управління ризиками і персонально орієнтованою мотивацією персоналу.

Загальними в господарській діяльності є три принципи зниження ризику: не ризикувати більше, ніж це потрібно; не забувати про наслідки ризику; не ризикувати багато чим заради малого. Дані групи принципів є загальноприйнятими і можуть бути використані для дії на різні види ризиків. На рисунку 3.5 наведено модель адаптації загальних методів протидії ризикам до мінімізації кадрових ризиків.

На даний час не існує чітких відпрацьованих рекомендацій щодо шляхів і способів зменшення і запобігання кадрового ризику. Методами, які використовуються в кадровій роботі є методи лізингу персоналу, страхування (в частині страхування персоналу і страхування відповідальності працедавця); попередження (документально-адміністративні шляхи, обмеження доступу до інформації, ресурсам, ділова розвідка і ін.); прогнозування і планування трудового потенціалу установи.

Для мінімізації кадрових ризиків можна рекомендувати такі напрями:

- організаційно-правові, які визначають правову сферу кадрового розвитку, сукупність адміністративно-правових методів, організаційно-правових чинників впливу у вигляді формування законодавчої бази кадрового розвитку, постійне вдосконалення колективно-договірного регулювання і контролю за виконанням трудових угод;

- мотиваційне забезпечення, яке передбачає комплекс економічних, кредитних, інвестиційних важелів, що визначають стан оплати праці, формують систему мотивації персоналу, підвищення раціональності і продуктивності роботи;

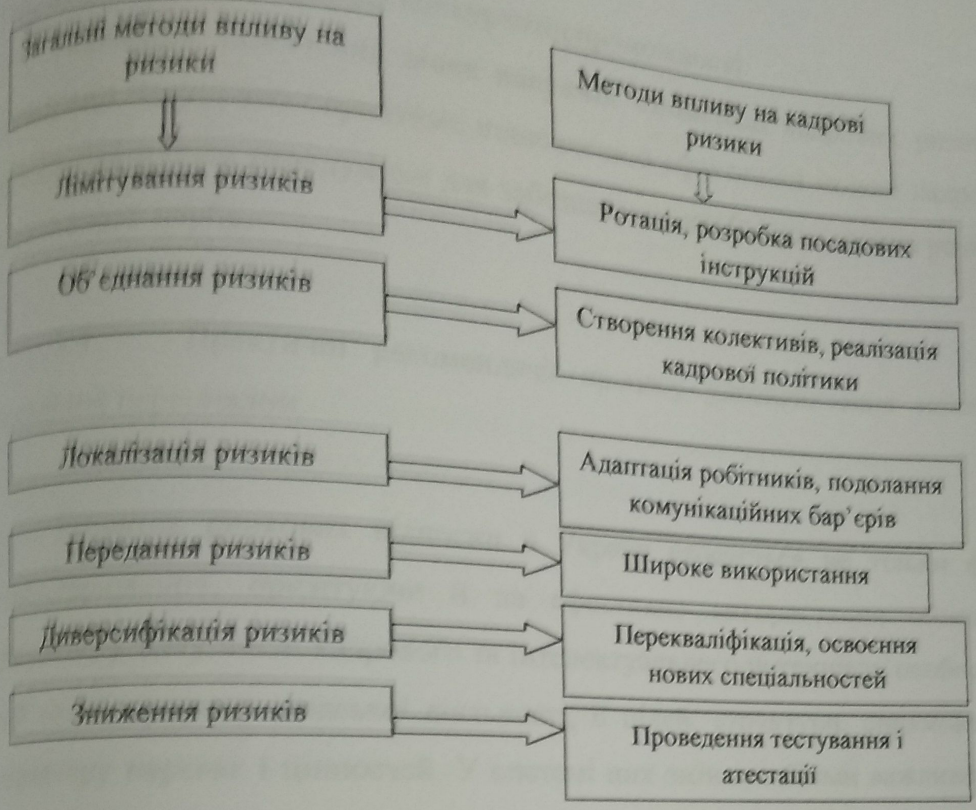

Рис. 3.5 Схема адаптації загальних методів протидії ризикам до мінімізації кадрових ризиків

- освітній напрям, який передбачає забезпечення безперервного освітнього і професійного розвитку персоналу, підвищення його конкурентоспроможності;

- соціальний захист, що включає систему соціальних гарантій і пільг, які відповідають ринковим перетворенням і економічній ситуації;

- адаптаційний напрям, який включає систему методів адаптації персоналу, первинний інструктаж і навчання на робочому місці;

- соціально-психологічне забезпечення трансформації трудового менталітету і упровадження корпоративної культури – сукупність засобів політичного, культурного, психологічного впливу на трудову свідомість у напрямі заміни патерналістських настанов на партнерські, засвоєння цінностей корпоративної культури, формування працівників ринкового типу

орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація зазначених вище напрямів мінімізації кадрових ризиків в організації безумовно сприятиме становленню ефективної моделі кадрового складу, формуючи передумови для забезпечення необхідних темпів розвитку спортивного клубу.

3.3 Практичні рекомендації процесу удосконалення механізму управління персоналом

Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми господарювання, орієнтуючи її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі кадрового та інтелектуального потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін все більш важливе місце займає кар'єра, яка дозволяє підприємству більш повно розкривати та використовувати інтелектуальній потенціал своїх працівників, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр потреб.

Темпи змін ціннісно-мотиваційних орієнтацій суспільства взагалі, і персоналу підприємства зокрема, істотно випереджають темп адекватних змін у технології управління, що створює певний розрив між уявленнями про кар'єру, спонукальними причинами кар'єрного зростання і способами управління нею на підприємстві.

Менеджмент організації, що працює в ринковому середовищі, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Сучасний керівник - це людина, що володіє й загальними основами науки управління, і специфічними знаннями й уміннями в області стратегії управління, інновації, маркетингу, управління персоналом і виробництвом.

Кар'єрне стимулювання сьогодні усе більш привертає увагу економістів серйозних фірм. Воно дозволяє задіяти внутрішній потенціал співробітників поєднуючи в собі цілий комплекс мір стимулювання ефективної праці і

розвитку професійного потенціалу співробітників. До того, як перейти до розробки пропозицій з удосконалення управління кар'єрою персоналу ПП

пропонуємо проаналізувати теперішній стан служби управління персоналом, функцією якої є розробка, реалізація та контроль кар'єри кожного працівника.

У якості керуючого органу щодо кадрів підприємства в організаційній структурі визначено Відділ з організації праці та заробітної плати. Відділ з організації праці та заробітної плати є самостійним структурним підрозділом. Адміністративно й функціонально перебуває в підпорядкуванні директора спортивного клубу.

Кадрова політика є засадним нормативним документом , яким повинні керуватися менеджери усіх ланок при управлінні найважливішим ресурсом клубу – трудовим. Призначення – забезпечити успішну реалізацію Стратегії клубу і єдиний підхід до управління персоналом. Кадрова політика є основою для розробки системи управління персоналом і формування усіх планових, а також нормативно-методичних документів клубу.

Мета кадрової політики клубу – підвищення якості персоналу і ефективності його праці до рівня кращих спортивних клубів міста Запоріжжя.

Засадні принципи кадрової політики:

- пріоритетності – формування персоналу здійснюється на основі пріоритету професіоналізму і лояльності особи до спорт-клубу, витіснення низько ефективного і утримання висококваліфікованого персоналу;

- правомірності – система управління персоналом повинна відповідати законодавству України;

- цілеспрямованості – система управління персоналом повинна сприяти найбільш ефективній реалізації Стратегії розвитку спортивного клубу;

- гнучкості і оперативності – система управління персоналом повинна швидко адаптуватися до змін Стратегії розвитку спортивного клубу і умов зовнішнього середовища;

- збалансованості інтересів співробітників і клубу;
- справедливості – ротація персоналу і винагорода за його працю здійснюється відповідно до результатів діяльності співробітників і рівня їх професійної компетентності;
- прозорості – система управління персоналом має бути гранично простою для сприйняття, безконфліктною і сприяючою підвищенню іміджу клубу.

Зміст кадрової політики формується стосовно основни функцій управління персоналом:

- планування і моніторинг чисельності, а також структури;
- ротація (прийом, переміщення, звільнення);
- професійна підготовка;
- організація праці, включаючи нормування, регламентацію, створення робочих місць і так далі;
- мотивація праці, включаючи оплату праці а також додаткове матеріальне і нематеріальне стимулювання.

Управління кар'єрою співробітника – захід, що вимагає певних матеріальних витрат з боку компанії. Але ці витрати з лишком окупаються конкурентними перевагами, які компанія одержує. Персонал, мабуть, найважливіший вид ресурсів з наявних у розпорядженні будь-якої організації. Отже, витрати на його розвиток є не чим іншим як інвестиціями в стабільні й успішне «завтра» клубу.

Практика планування кар'єри має включати сполучення особистих бажань в області своєї кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. Планування кар'єри має припускати визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засіб досягнення цілей.

Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинний спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації.

Комплексна система управління кар'єрним процесом повинна включати взаємозалежні між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру і кадри управління кар'єрою. Мета системи управління кар'єрним процесом повинна випливати з загальних цілей системи управління персоналом, але разом з цим мати специфіку даної сфери діяльності організації в області управління людськими ресурсами.

Цілі системи управління кар'єрним процесом мають включати:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера й організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду і культури організації;
- досягнення взаєморозуміння між організацією і менеджером з питань його розвитку і просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору й ін.

У цьому разі, основними функціями системи управління кар'єрним процесом відповідно цілям будуть:

– дослідження проблем, зв'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їхнім розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;

– планування професійного розвитку (навчання, стажувань і ін.), процедур оцінки і посадового переміщення (підвищення, ротації) працівників, а також кар'єрного процесу по відділам в цілому, у тому числі розробка організаційного простору відповідно до цілей і можливостей організації, потребам і здібностям персоналу (при цьому розробка не повинна обмежуватися тільки організаційним проектуванням, а активно включати формалізацію інших кар'єрних векторів – побудова кваліфікаційної сітки, статусних сходів);

– організація процесів навчання (у тому числі основам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації і професійній орієнтації, конкурсів на заміщення

вакантної посади;

– активізація кар'єрних спрямувань керівників, створення сприятливих умов для самоврядування кар'єрою;

– регулювання протікання кар'єрних процесів, попередження і профілактика кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі появи кар'єризму;

– координація й узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;

– контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом на основі визначеної системи показників.

Ефективність реалізації функцій системи управління кар'єрним процесом може бути досягнута за допомогою їхньої інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персонал-технологіями, як управління по цілям, навчання, управління адаптацією і професійною орієнтацією, повинні застосовуватися і специфічні кар'єрні: робота з резервом на висування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограм.

Досягнення цілей, реалізація функцій і технологій управління кар'єрним процесом повинні відбуватися на основі визначених принципів, основними з який повинні бути:

- колегіальність у прийнятті рішень по кар'єрі;
- сполучення цілей закладу й індивідуальних інтересів працівників;
- безперервність розвитку і просування;
- прозорість процедур і технологій оцінки, механізму посадових переміщень (інформування персоналу про вакансії, про умови їхнього заміщення, критеріях добору);
- економічність розвитку, добору і просування (наприклад, навчання в діяльності, «нові знання – під нову посаду»).

Рішення проблеми структури і кадрів управління кар'єрним процесом повинне включати два основних моменти. По-перше, суб'єктами управління

повинні бути самі їхні кар'єри – працівники, а також їхні керівники (безпосередні керівники, куратори, наставники). Таким чином, головними діючими особи виступають лінійні керівники всіх рівнів: кожний з них безпосередньо є суб'єктом управління і своєю кар'єрою, і кар'єрою підлеглих. По-друге, структура управління кар'єрою повинна бути невід'ємною частиною всієї системи управління персоналом у вигляді її підсистеми розвитку і просування кадрів, і функції в рамках даної підсистеми повинні виконуватися фахівцями в області управління кар'єрою з залученням психологів, соціологів.

Досягнення цілей, задач і виконання функцій по керуванню кар'єрним процесом при такій організації рівномірно лягає на плечі лінійних керівників і фахівців з управління персоналом. При цьому задача кадрової служби зводиться в координуванні, консультаційному забезпеченні процесу управління кар'єрою, зниженні ступеня суб'єктивізму в прийнятті рішень по кадрових і інших просуваннях.

Механізм управління кар'єрою в спортивному клубі повинний включати сукупність організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, економічних і моральних засобів і методів впливу на розвиток і просування співробітника. У рамках цього механізму повинні в комплексі використовуватися такі методи, як фіксування умов, вимог до розвитку і просування робітників у посадових інструкціях, статуті підприємства; створення корпоративної культури, що заохочує прагнення до кар'єри як досягнення в рамках організації й осудливої кар'єризм як орієнтацію на отримання заради одержання додаткових вигод (зовнішні атрибути влади, привілеї) за будь-яку ціну, аж до попрання моральних норм; матеріальне і моральне стимулювання кар'єрного руху.

Процес управління кар'єрою повинен бути результатом взаємодії методики і механізму і містити в собі послідовність дій, спрямованих на досягнення цілей розвитку, добору і просування персоналу в рамках організаційного простору: постановку цілей, аналіз дійсної ситуації, виявлення проблем (невідповідності між бажаним і дійсним) і планування і

реалізацію заходів для їхнього конструктивного рішення.

Таким чином, управління кар'єрою працівника, кар'єрним процесом у цілому являє собою складну, комплексну, багатоаспектну діяльність. Принципова схема взаємодії організації і співробітника в процесі управління його кар'єрою представлена на Рисунок. 3.5.

Розробка системи кар'єрного росту у ПП «Залізко А.Б.» представлена на Рисунок. 3.6. Для забезпечення в організації успішного управління кар'єрним процесом у цілому й індивідуальній кар'єрі кожного співробітника потрібно детальна розробка концепції управління кар'єрним процесом, яка б увібрала в себе весь попередній позитивний досвід, а також перераховані й інші конструктивні підходи і принципи.

Тільки за умови проходження такої концепції можна в повному обсязі реалізувати місію управління кар'єрою – досягнення гармонії між інтересами закладу і потребами людини.

Пропозиція для можливостей розвитку кар'єри співробітникам клубу може формуватися з простих програм у виді навчання і більш деталізованих консультаційних послуг з удосконалення подальших планів просування по службі. Дані програми при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча і здатні зробити істотний мотивуючий вплив.

– бути відкритими для всіх працівників;

– модифікуватися, якщо їхня оцінка показує, що необхідно зміни. Створювана програма по можливостях просувань

повинна містити в собі наступні послуги:

- давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, що потрібна, щоб їх зайняти;

- указувати систему, у відповідності з якою кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;

- допомагати працівникам установити цілі кар'єри;

- заохочувати змістовний діалог між працівниками і їхніми керівниками по цілях цієї кар'єри.

Пропонується для надання консультаційних послуг співробітникам закладу по розвитку кар'єри використовувати як формальні, так і неформальні консультації. Перший спосіб має на увазі залучення фахівців, або формування спеціалізованого структурного підрозділу на підприємстві. Другий – менш витратний, хоча його можливості найчастіше мають вузькі форми консультування співробітників із приводу розвитку кар'єри.

Для цього в обов'язку управлінського штату необхідно включити послуги по консультуванню працівників, що бажають оцінити свої можливості та інтереси. Процес консультування може торкатися особистих інтересів, і це правильно, оскільки вони є важливими факторами, що визначають очікування, пов'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником.

Характерною рисою ефективної оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, що дозволяє працівнику не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але і чого може домогтися в майбутньому – у такий спосіб пробуджується інтерес до планування просування. Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості не тільки в меах якоїсь окремої ділянки роботи, але й у цілому у закладі.

Більш формальними і швидко поширюваними, але менш широко застосовуваними практиками, є спеціальні семінари й особливі центри самооцінки.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування гарної комунікаційної системи у ДС «Юність», в якості якої може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії. Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте повідомлення на дошці оголошень.

При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови:

– співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але і про

дійсні переміщеннях і просуваннях, що відбуваються;

– інформація дається не менш чим за п'ять-шістьох тижнів до оголошення набору ззовні;

– правила обрання відкриті й обов'язкові для усіх;

– стандарти добору й інструкції формулюються чітко і ясно;

– кожний має можливість спробувати свої сили;

– працівники, що претендували, але не одержали місця, у писемній формі сповіщаються про причини відмовлення.

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи управління кар'єрою у ПС «Юність». Надалі ж на основі вивчення потреб і інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної системи підприємства і використовуваних методів стимулювання. У цілому необхідно сказати, що система кар'єрного консультування здатна надати чималу допомогу керівництву підприємства в частині розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коректування використовуваних методів і систем мотивації.

Отже, на спортивному клубі ПС «Юність» пропонується створити 5-ти рівневу системи навчання персоналу. На основі якої працівник буде отримувати заробітну плату. пропонується підійти до системи організації оцінки і навчання персоналу у ПС «Юність» системно. Крім цього, підвищення заробітної плати після проведення оцінки буде стимулювати працівників підвищувати свій кваліфікаційний рівень і робітники будуть прагнути пройти оцінку, в свою чергу доплата за проведення навчання стимулюватиме працівників з високим професійним рівнем не залишати свої знання і навички при собі, а ділитися ними з колегами.

За результатами розрахунків можна сказати, що у присутній дуже високий рівень кадрового ризику. Пояснюється це явним недобором персоналу, дуже низькою кваліфікацією адміністративного персоналу та низьким рівнем вмотивованості реальною заробітною платою. Це обумовлює

необхідність розробки і реалізації комплексу заходів з мінімізації кадрових ризиків функціонування установи. В структурі управління необхідно створити систему безперервного відстеження у всіх ланках установи можливих ризикових і ризикогених ситуацій, проводити лекції, тренінги та семінари. Для підвищення кваліфікації персоналу.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування гарної комунікаційної системи в якості якої може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії. Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте повідомлення на дошці оголошень. Також штату необхідно включити послуги по консультуванню працівників, що бажають оцінити свої можливості та інтереси. Процес консультування може торкатися особистих інтересів, і це правильно, оскільки вони є важливими факторами, що визначають очікування, пов'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником.

Підводячи підсумок слід зазначити, що у роботі розглянуті механізм управління персоналом та напрями удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах на прикладі ПС «Юність». Також, здійснено теоретико-методологічне обґрунтування й вирішення актуального науково-практичного завдання щодо удосконалення ділової кар'єри персоналу. Це завдання полягає у розробці науково-практичного інструментарію для удосконалення ділової кар'єри персоналу на основі узгодження інтересів власників, менеджерів та працівників інформаційній прозорості та чіткому розподілі повноважень між вищими органами управління.

Основні висновки та результати, які одержано в ході проведених досліджень, зводяться до наступного:

Для того, щоб глибоко і всебічно дослідити стратегії управління діловою кар'єрою, з'ясувати її сутність, якісні характеристики, динаміку розвитку в усій різноманітності об'єктивної реальності, здатність ефективно і швидко реагувати на кардинальні зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, необхідно розробити систему методів досліджень. Методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом.

Наука і практика виробили інструментарій вивчення стану діючої системи управління персоналом організації, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи - методи побудови системи управління персоналом. До цих методів відносяться: адміністративні, економічні, соціально - психологічні.

Методи управління персоналом можна також класифікувати за ознакою приналежності до функцій управління (нормування, організації, планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу,

ліку).

Досліджуючи понятійно-категоріальний апарат удосконалення ділової кар'єри персоналу на підприємстві в сучасних умовах, були виявлені, що зважаючи на важливість конкурентної стратегії та підвищену увагу до неї закордонних та вітчизняних вчених, єдиного загальноприйнятого поняття до визначення поняття кар'єра немає до цього часу. Змістовною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух вперед. Використовуються і такі поняття, як зростання, досягнення, перехід та ін.

Проведені аналітико-дослідницькі виміри удосконалення ділової кар'єри персоналу ПС «Юність». ПС «Юність» є оздоровчим центром для тих, хто бажає отримати або підтримувати добру фізичну форму, використовуючи найсучасніші західних технологій і програми тренувань. Спортклуб ПС «»Юність» молодий і тільки зростаючий клуб. Він має на меті завоювати ринок та медичні послуги.

Організаційна структура управління діяльністю здійснюється на основі лінійно-функціональних зв'язків, тобто підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Головою спортивного клубу є генеральний деректор, якому підпорядковані: секретар, бухгалтер, відділ організації праці та заробітної, менеджер та спортивний менеджер.

При діагностиці проблем удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах було виявлено, що найпоширеніша проблема, це проблема щодо матеріальної мотивації. Більшість опитаних не бачать можливості кар'єрного росту. Досить проблемним виявився аспект соціальної захищеності, більшість працівників виявилася незадоволеними. Важливим на підприємстві є отримання соціальних благ. Виходячи з результатів проведених опитувань, більшість працівників задоволені своєю роботою.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність підприємства дозволяє сформувати конкретний перелік слабких і сильних сторін підприємства, а також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш

...ливовими слабкими і сильними сторонами підприємства, загрозами і ...можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу. За результатами проведеного SWOT-аналізу було встановлено, що ПС «Юність» має ряд сильних сторін і можливостей. Йому можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить підприємству конкурентні переваги. Тому загальними напрямками стратегічного розвитку ПС «Юність» повинно бути: підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація кадрових рішень, розробка програм мотивації та стимулювання праці, планування резерву, підготовки, перепідготовки, підбору персоналу.

У процесі формування кадрового резерву та планування кар'єрного росту персоналу було визначено, що формування кадрового резерву вимагає планомірної і системної підготовки. Спершу необхідно провести комплексний аналіз існуючих проблемних зон в управлінні персоналом, лише після цього обирати форми й методи планування та формування кадрового резерву підприємства. Систему підготовки та роботи з кадровим резервом треба проводити враховуючи конкретну ситуацію на ринку, фінансові можливості підприємства та стратегію його розвитку. Кар'єрне зростання повинне ґрунтуватися на двох поняттях – прагненні і готовності службовців і керівників до кар'єрного зростання.

1. Про вищу освіту: Закон України від [illegible] № [illegible] (редакція ... станом на 05.12.2012). URL: [illegible] (дата звернення 20.10.2019).

2. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України: Закон України від 19.06.1997 року. URL: [illegible] (дата звернення 20.10.2019).

3. Про інформацію: Закон України від [illegible] № [illegible] (редакція ... станом на 10.08.2012). URL: [illegible] (дата звернення 20.10.2019).

4. Про освіту: Закон України від [illegible] № [illegible] (редакція ... станом на 05.12.2012). URL: [illegible] (дата звернення 20.10.2019).

5. Про порядок кваліфікаційної атестації осіб, які здобувають професійно-технічну освіту: Положення [illegible] затверджено спільним наказом Мінпраці і МОН від [illegible] № [illegible] URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/[illegible] (дата звернення 20.10.2019).

6. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

7. Бандурка А.М. Психологія управління. Харків: [illegible], 1998. 464 с.

8. Богиня Д.П. Основи економіки праці. Київ: [illegible], 2003. 466 с.

[illegible] URL:

9. SLA для начинающих [illegible] (дата звернення [illegible] http://www.inframanager.ru/[illegible]_guide-for_beginners/ 20.10.2019).

10. Баранчеев В. Стратегический анализ: технологии, инструменты, организация. URL: http://www.management.com.ua/[illegible] (дата звернення 20.10.2019).

11. Киккева О. Стратегическое управление персоналом в российской и
зарубежной практике. Інституціональний вектор економічного розвитку.
вип.2 (2). 2019. С.14-20.

12. Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития персонала.
Современное управление. 2015. № 4. С. 87-97.

13. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень
щодо фор-мування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття
рішень в економіці, те-хніці та організаційних сферах: від теорії до практики:
колективна монографія. У 2 т. Т.1/За заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград,
2014. С. 373-389.

14. Ожиганова М. И., Дивизинюк М. М., Шумейко И. П. Управление
персоналом. Севастополь, 2015. 168 с.

15. Дериховська В.І. Взаємозвязок розвитку персоналу та стратегії
управління персоналом. *Бізнес-інформ*. 2016. №7, С с.341-347.

16. Геєць В.М. Україна у вимірі економіки знань. За ред. акад. НАН
України В.М. Гейця. Київ, 2016. 592 с.

17. What is crowdfunding? Startups.co. URL:
https://www.fundable.com/learn/resources/guides/crowdfunding-guide/what-is-
crowdfunding (дата звернення 20.10.2019).

18. Никифоренко В.Г Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-
ге видання, виправлене та доповнене. Одеса, 2013. 275 с.

19. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Ефективність
управління персоналом. Київ, 2018. 324 с.

20. Корчагин Ю. А. Человеческий капитал- интенсивный социально-
экономиче-ский фактор развития личности, экономики, общества и
государственности. Воронеж, 2017. 28 с.

21. Мочерний С., Устенко О. Ринок праці та ринок робочої сили й
тенденції до їх гармонізації в ЄС. *Вісник Тернопільської академії народного
господарства*. 2015. №15. Ч.2. С. 62-67.

22. Маршавін Ю.М. Регулювання ринку праці України: теорія і

практика систем-ного підходу: монографія. Київ, Альтерпрес, 2015. 396 с.

23. Економіка підприємства: Підручник за заг. ред. С.Ф. Покропивного. вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ, 2015. 528 с.

24. Васильченко В. С., Гриненко А.М., Гришнова О.А., Керб Л.П. управління трудовим потенціалом. Київ, 2015. 403 с.

25. Константинов И. Человеческий капитал и стратегия национальных проектов. Открытая электронная газета Forum. mik.ru URL: http://forum-mk.org/material/economic/310895.html (дата звернення 20.01.2018).

26. Волкова О.В. Ринок праці:навч. посібник. Київ, 2017. 624 с.

27. Сарлак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персонал-маркетингом під-приємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 24.1. С.177-182.

28. Балабанова Л.В., Сарлак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Донецьк, 2016. 471 с.

29. Напора І.Ю., Черевко О.В. Роль персоналу в організації інформаційної безпеки банківських установ. Концептуальні засади економічного і правового забезпечення безпеки держави в умовах інтеграції : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Одеса-Черкаси, 28-29 квітня 2015. Одеса, 2015. С.119-121.

30. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках. Управление персоналом Украина. 2013. №10. URL: http://open.kmbs.ua/ua/articles/finance/18677/rozrobka-hr-strategiji-po-krokah (дата звернення 20.01.2019).

31. Шур О. Створення системи управління персоналом: як почати з нуля. К.: Практика управления. 2018. №7(19). URL: http://www.management.com.ua/hrm/hrm175.html (дата звернення 20.10.2019).

32. Воронкова. В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські основи: навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2016. 576 с.

33. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г, Попов О.М. Управління персоналом. Конспект лекцій. Запоріжжя, ЗДІА, 2017. 161 с.

34. Розвиток персоналу. Український мобільний банк знань. URL: http://www.probusiness.in.ua/ (дата звернення 20.10.2019).

35. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / пер. с англ. под. ред И. Прокопенко. Київ : Норта. Ч. 1. с. 18.

36. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харьків: ХНЕУ, 2017. 398 с.

37. Губарь О.М., Поспелова Т.В. Карьера в системе ценностей личности. Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: зб. наук. праць Донецької державної академії управління. Серія: Державне управління. Т. III. Вип. 8. Донецьк: ДонДАУ, 2012. 392 с.

38. Долгоруков А. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. URL: http://www.relkov.net/case/case_study.html (дата звернення 20.10.2019).

39. Розробка системи менеджменту. URL: http://www.managerhelp.org/ (дата звернення 20.10.2019).

40. Карпенко С.В. Управління персоналом: навч. посіб. для дист. навч. / наук. ред. А.В. Базилюка. Київ: Університет «Україна», 2017. 273 с.

41. Колпаков В.М. Методи управлення : учеб. пособие .2-е изд., испр. и доп.Київ : МАУП, 2013. 368 с.

42. ПС «Юність» : URL https://yunostpalace.com.ua/ (дата звернення 20.10.2019).

43. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Начальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ: «Кондор», 2016. 308 с.

44. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2014. 590 с.

45. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

46. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих

управління закладів. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.

47. Щекин Г.В. Основи кадрового менеджменту: ученик. 5-е изд., стер. Київ : МАУП, 2014. 280 с.

48. Юрасов Н.А. Инновационные технологи. *Управление персоналом.* 2014. № 20. 326 с.

49. Чумак В. Г. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2017. №3. С. 130-135.

50. Спиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации. Київ : КНТ, 2017. 476 с.