

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Класичний фаховий коледж  
Кафедра технологій і управління

«До захисту допущено»

\_\_\_\_\_ Олена ЦИГАНЕНКО  
(підпис)  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент  
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Здобувача (ки) групи М- 91к

Верьовки Максима Валерійовича

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

\_\_\_\_\_ Максим ВЕРЬОВКА  
(підпис)

Керівник викладач ЗФПО, к.е.н. Олена ЦИГАНЕНКО

(підпис)

**Конотоп 2023**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Класичний фаховий коледж  
Кафедра технологій і управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

\_\_\_\_\_ Олена ЦИГАНЕНКО  
(підпис)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача (ки) групи М-91к *КФК СумДУ*  
спеціальності 073 Менеджмент

*Верьовки Максима Валерійовича*

Тема роботи: *Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві*

Затверджено наказом по КФК СумДУ № 01-III від «24» січня 2023 р.

Термін здачі здобувачем (кою) завершеної роботи «06» червня 2023 р

**Вихідні дані до роботи:** нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

**Зміст основної частини роботи** (перелік питань для розроблення):

- вивчити поняття, сутність, структуру і завдання системи управління персоналом;
- визначити напрями щодо вдосконалення системи управління персоналом;
- провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Лангейт»;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Лангейт».

Дата видачі завдання: «17» квітня 2023 р.

Керівник викладач ЗФПО, к.е.н. Олена ЦИГАНЕНКО

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Консультант<sup>1)</sup> \_\_\_\_\_

(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання прийнято до виконання «17» квітня 2023 р.

\_\_\_\_\_  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Примітки:

1) Зазначається за наявності

## АНОТАЦІЯ

В умовах сучасного стану економіки управлінська діяльність організації - це предмет пильної уваги учасників ринкових відносин, оскільки позитивний результат управлінської діяльності є запорукою сталого розвитку. Зростання конкурентоспроможності підприємства також нерозривно пов'язане з ефективністю управління, тому такою важливою є об'єктивна оцінка та всебічний аналіз системи управління.

Оскільки ключовим фактором успіху підприємства є персонал, то управління персоналом стає найважливішою складовою управлінської діяльності всього підприємства. Специфіка управління персоналом як особливого виду управлінської діяльності полягає у варіативності підходів, врахуванні індивідуальних особливостей кадрів і перспективи їхнього розвитку.

*Мета роботи полягає у розробці заходів щодо удосконалення системи управління персоналом.*

Відповідно до мети, вирішувалися такі задачі:

- вивчено поняття, сутність, структуру і завдання системи управління персоналом;
- визначено напрями щодо вдосконалення системи управління персоналом;
- проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Лангейт»;
- запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Лангейт».

При виконанні роботи використовувалися методи теоретичного узагальнення, синтез, статистична обробка результатів, табличний і графічний метод, дедукція тощо.

У результаті проведених досліджень встановлено, що одним із найважливіших завдань, що стоять перед управлінським персоналом організації, є пошук таких способів організації трудової діяльності співробітників, які давали б змогу найвищою мірою активізувати людський фактор. Проведено аналіз методів стимулювання роботи співробітників ТОВ «Лангейт», який показав, що

цій сфері діяльності в компанії приділяють пильну увагу. Для досягнення поставленої мети використовують і матеріальні, і нематеріальні методи стимулювання співробітників. Результати проведеного дослідження дали змогу зробити висновок про те, що чинні методи мотивації співробітників є недостатньо ефективними. Для їх поліпшення запропоновано низку заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом.

*Об'єктом дослідження є трудовий персонал ТОВ «Лангейт».*

*Предметом дослідження є процес управління персоналом.*

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані дії можуть бути використані в діяльності ТОВ «Лангейт».

Робота викладена на 52 сторінках, у тому числі включає 11 рисунків, 6 таблиць, список цитованої літератури із 30 джерел.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, МОТИВАЦІЯ, СТИМУЛЮВАННЯ, КОМПАНІЯ.

## ЗМІСТ

	С.
<b>ВСТУП</b>	6
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ</b>	8
1.1 Поняття, сутність, структура і завдання системи управління персоналом	8
1.2 Напрями щодо вдосконалення системи управління персоналом	16
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ЛАНГЕЙТ»</b>	23
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лангейт»	23
2.2 Оцінювання системи управління персоналом ТОВ «Лангейт»	28
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЛАНГЕЙТ»</b>	33
<b>ВИСНОВКИ</b>	43
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	46
<b>ДОДАТКИ</b>	50

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Одним із головних чинників досягнення організацією поставлених цілей і завдань виступає правильно сформована система управління персоналом. В умовах зовнішніх викликів та введенням воєнного стану в Україні важливу роль відіграє проблема використання сучасних методів управління персоналом у практичній діяльності, які забезпечили б можливість підвищення соціально-економічної ефективності виробництва.

Відомо, що успіх організації залежить багато в чому від співробітників, які працюють у ній. У зв'язку з цим, сфера управління персоналом посідає одне з найбільш значущих місць у житті кожної організації, яка може в кілька разів підвищити її ефективність. Завдяки системі управління персоналом, відбувається постійне поліпшення методів роботи зі співробітниками. Сутність управління персоналом, включно з керівництвом і співробітниками, полягає в тому, щоб встановити соціально-психологічні, організаційно-економічні та правові відносини об'єкта і суб'єкта управління. В основі таких відносин лежать методи, принципи і способи впливу на поведінку, інтереси і діяльність співробітників для максимального використання їхніх можливостей. Вони потребують більш детального вивчення.

Особливості системи управління персоналом, взаємодії та професійного розвитку відображено у наукових працях таких дослідників: Балабанова Л. В., Васюта В. Б., Миколайчук І. П., Мінчак Н. Д., Невмержицька С. М., Самойленко В. В., Ходикіна І. В.

*Мета дослідження.* Розробка заходів щодо удосконалення системи управління персоналом.

Відповідно до поставленої мети, завданнями роботи є:

- вивчити поняття, сутність, структуру і завдання системи управління персоналом;
- визначити напрями щодо вдосконалення системи управління персоналом;
- провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Лангейт»;

- запропонувати шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Лангейт».

*Об'єктом дослідження є трудовий персонал ТОВ «Лангейт».*

*Предметом дослідження є процес управління персоналом.*

*Методологічною основою роботи є такі методи: теоретичного узагальнення, синтез, статистична обробка результатів, табличний і графічний метод, дедукція тощо.*

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні аспекти системи управління персоналом організації: вивчено поняття, сутність, структуру і завдання системи управління персоналом; визначено напрями щодо вдосконалення системи управління персоналом.

У другому розділі наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Лангейт» та проведено оцінювання системи управління персоналом.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Лангейт».

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Поняття, сутність, структура і завдання системи управління персоналом

Сучасне підприємство є складною економічною системою, ефективність функціонування якої зазнає впливу великої кількості факторів. Діяльність підприємства незалежно від форми власності безпосередньо залежить від структури, якості та ефективності управління ресурсами організації. Одним із ключових ресурсів є персонал [3]. Результати роботи підприємства залежать від рівня розвитку співробітників, їхніх організаційних, моральних та інтелектуальних якостей. Відмінною особливістю персоналу, порівняно з іншими видами ресурсів, є притаманна людині індивідуальність, що виражається в самостійному ухваленні рішення і можливий опір щодо зовнішніх умов (правил виробничого процесу, оплати праці, поточної кваліфікації та інше). Крім того, кожен співробітник має можливість самостійного вдосконалення.

Персонал є ресурсом з необмеженим потенціалом розвитку, найскладнішим, але при цьому найрезультативнішим. Тому формування ефективної системи управління персоналом та її вдосконалення є важливою частиною управлінського процесу.

Метою формування ефективної системи управління персоналом є досягнення запланованих результатів діяльності підприємства за умови раціонального використання трудових ресурсів зі збереженням суб'єктивного підходу до кожного співробітника, що заохочує його розвиток [2].

Завданнями формування системи управління персоналом є:

- визначення кількісного та якісного складу персоналу організації [5];
- досягнення збалансованої та ефективної індивідуальної та колективної поведінки співробітників, яка сприятиме досягненню цілей організації [3];
- оптимальне використання персоналу в процесі роботи;



- підтримання високого рівня професійної та психофізичної підготовленості працівників у довгостроковій перспективі" [18].

Система управління персоналом складається з кількох елементів, тісно пов'язаних між собою. Схематично ці елементи наведено на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Склад елементів за напрямками діяльності системи управління персоналом

Об'єктом системи управління виступає персонал, суб'єктом - конкретний фахівець, який виконує певні функції управління персоналом [27].

Варто зазначити, що є кілька підходів до формулювання терміна "система управління персоналом" залежно від того, який аспект цього явища вивчається [13].

Наразі найчастіше використовують три підходи до управління персоналом:

- гуманістичний або психологічний;
- раціоналістичний або процесуальний;
- організаційний або корпоративний підхід [13].

Ці підходи відрізняються ставленням до працівників, але враховують професійний та особистісний аспекти.

Гуманістичний або психологічний управлінський підхід основну увагу приділяє людині та психологічним запитам. Цей підхід був заснований на "теорії людських відносин". Потім до нього додали такий елемент як командна діяльність робітників.

Важливу роль у розвитку гуманістичного підходу до управління персоналом організації відіграли дослідження, проведені в м. Хоторні. У результаті цих досліджень вдалося виявити, що ефективність діяльності персоналу набагато більше залежить від психологічної обстановки на підприємстві, професійних взаємовідносин між співробітниками та командної діяльності, ніж від грошової винагороди і жорстко структурованого організаційного середовища. Отже, пріоритетне значення має посідати оптимізація соціально-психологічних аспектів діяльності в межах тієї чи іншої організації.

Використання психологічного управлінського підходу є дуже ефективним у маленьких колективах; у колективах, де співробітники працюють вахтовим методом, тобто довгий час є ізольованими від решти суспільства, а також у творчих колективах [16].

Головною перевагою гуманістичного підходу є можливість використовувати лідерський ресурс і соціально-психологічний ресурс групи в процесі управління. Проте, тут існують високі вимоги до професійно-психологічної компетентності керівника. Наприклад, він має бути здатний враховувати і формувати соціально-психологічну атмосферу в організації, стежити за тим, чи отримують співробітники моральне задоволення від роботи тощо.

Раціоналістичний управлінський підхід (він же процесуальний) відрізняється тим, що в ньому людина є суб'єкт певного виду діяльності, яким є необхідність управляти раціонально для того, щоб він насамперед ефективно виконував оптимізовані дії. Основна сила, що зумовлює мотивацію

співробітника, - ефективність співробітника за належної матеріальної винагороди в професійній діяльності. У компанії з чітко побудованою структурою працівник працюватиме найефективніше, застосовуючи свої професійні навички, здібності, використовуючи інструкції, завдання. У процесуальному підході пріоритетне значення має організація праці як система. Раціоналістичний підхід найефективніший у колективах із короткостроковим функціонуванням, на підприємствах із високим ступенем субординації та великою кількістю алгоритмів у роботі, а також в організаціях, де превалює індивідуальна високотехнологічна праця в поєднанні з низьким соціально-психологічним середовищем [9].

Далі розглянемо організаційний або корпоративний управлінський підхід, об'єктом якого виступають інтереси та потреби самої компанії. Посилення управлінської функції організаційної культури - ось, у чому полягає головна мета. Дослідження Е. Шейна і Г. Хофстеде в розвитку і становленні цього підходу відіграли важливу роль, як і дослідження інших учених [23].

Головна думка політики управління, яка формується в межах корпоративного підходу, - працівники можуть реалізувати себе як професіонали у своїй галузі, з повним усвідомленням і розумінням того, що їхній професійний успіх, стабільність будуть пов'язані з конкретною організацією. Інакше кажучи, компанія має забезпечити співробітникам можливості для самореалізації та просування кар'єрними сходами. Самі ж співробітники мають бути націлені на підвищення конкурентоспроможності та надійності організації. Вони дотримуються існуючих в організації норм і правил. Іноді вони повинні ставити вище своїх особистих цілей організаційні. Це має бути одною із основних переваг великих компанії перед конкурентами. Організаційна культура таких підприємств добре розвинена і насамперед націлена на довгострокову перспективу.

У великих компаніях, у яких добре розвинена організаційна культура і які орієнтовані на довгострокову перспективу, розглянутий вище підхід показав найбільшу ефективність.

Більшість організацій не використовують лише один метод. Можна помітити, що вони віддають перевагу комбінованому управлінському підходу з превалюванням одного з трьох розглянутих вище напрямів [2].

Зміст системи управління персоналом:

- формування якісного та чисельного складу кадрів, тобто систему комплектування;
- визначення потреби в кадрах, де враховується стратегія розвитку організації, обсяг виробництва послуг або продукції;
- систему професійної та загальної підготовки кадрів;
- кадрову політику, яка передбачає перепідготовку кадрів, їх перерозподіл, а також взаємовідносини з внутрішнім і зовнішнім ринком праці;
- адаптацію працівників в організації;
- стимулювання та оплату праці, а також систему моральної та матеріальної зацікавленості;
- атестацію кадрів та оцінку їхньої діяльності, заохочення співробітників відповідно до результатів їхньої праці;
- міжособистісні взаємини між адміністрацією, громадськими організаціями, працівниками підприємства;
- діяльність багатofункціональної кадрової служби як органу, який забезпечує підприємство не тільки якісною робочою силою, а й відповідає за надійний для співробітників соціальний захист;
- систему розвитку кадрів [26].

Головні цілі системи управління персоналом організації:

- забезпечення великої ефективності функціонування колективу;
- підвищення конкурентоспроможності організації в умовах ринку;
- підвищення ефективності праці для отримання максимального прибутку [13].

Усі цілі системи управління персоналом можна поділити на кілька великих груп:

- комерційно-виробничі, спрямовані на збільшення обсягів виробництва;

- економічні, які передбачають підвищення підсумкового прибутку;
- науково-технічні, до яких належать використання інновацій і зростання продуктивності;
- соціальні, тобто організація умов праці [11].

Для успішного досягнення перелічених вище цілей необхідне вирішення таких завдань:

- досягнення об'єктивного співвідношення між структурою трудового потенціалу організації та структурою організаційно-технічного виробничого потенціалу компанії;
- забезпечення організації робочою силою в потрібному обсязі і з необхідною кваліфікацією;
- правильне використання потенціалу всього колективу та окремих працівників для досягнення найбільшої ефективності підприємства;
- закріплення співробітника на підприємстві та створення стабільного колективу, що сприятиме окупності коштів, вкладених у залучення робочої сили, оскільки працівник буде плідно працювати;
- створення умов для високопродуктивної праці, самодисципліни і мотивації співробітників, а також формування у них звички до співпраці;
- реалізація інтересів і потреб співробітників щодо умов і змісту праці, кар'єрного зростання тощо;
- реалізація цілей управління персоналом за одночасного скорочення витрат на робочу силу;
- дотримання балансу між інтересами співробітників організації та самої організації загалом [11].

Успішне виконання завдань, досягнення поставлених цілей і ефективність управління персоналом значною мірою залежить від того, який варіант побудови системи управління персоналом буде обрано, від розуміння механізмів функціонування цієї системи, а також від вибору методів, способів і технологій роботи з людьми [13].

Система управління персоналом в організації здійснює кілька значущих функцій, серед яких (рис. 1.2) :

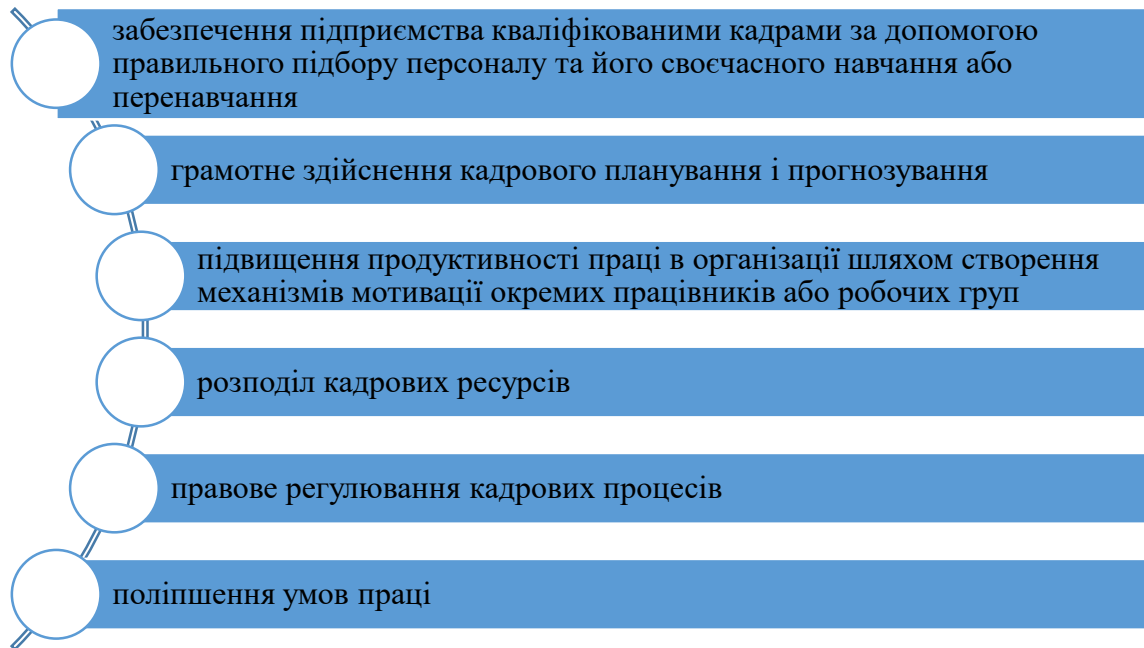


Рисунок 1.2 – Функції системи управління персоналом

Якщо говорити про структуру системи управління персоналом, то основні елементи цієї системи відображено на рисунку 1.3 [15].

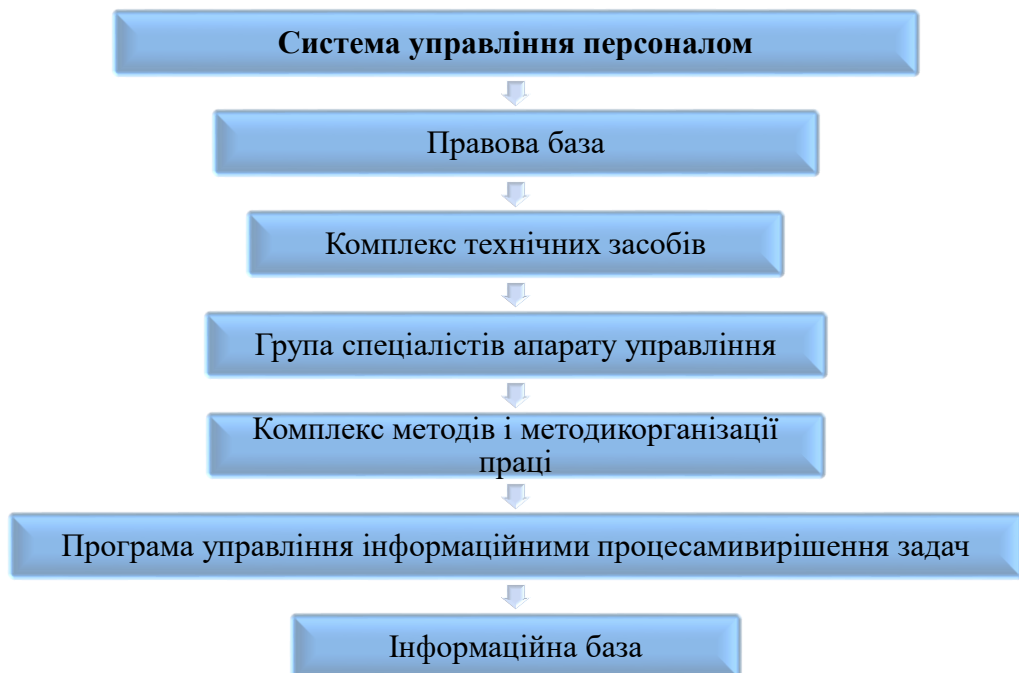


Рисунок 1.3 - Структура системи управління персоналом

Крім цього, система управління персоналом включає (рис.1.4):

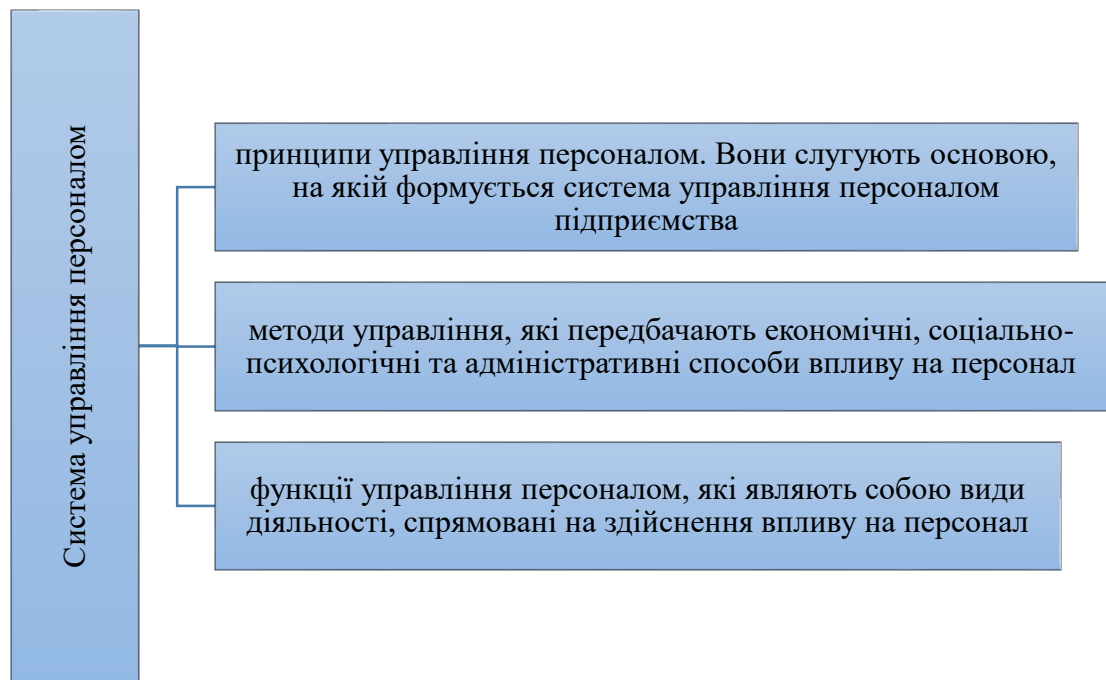


Рисунок 1.4 – Інструменти системи управління персоналу

Принципи побудови системи управління персоналом заведено поділяти на дві групи. Принципи щодо розвитку системи управління персоналом включено до першої групи [17]. До другої ж групи віднесено принципи, що відповідають за основні вимоги до створення системи управління персоналом. Усі ці принципи тісно пов'язані один з одним і виконуються у взаємодії. Їх поєднання визначається умовами функціонування системи управління.

Методи управління персоналом є способами впливу на окремих працівників і колектив у цілому для координації їхньої діяльності [18].

Методи управління прийнято ділити на кілька груп:

- Організаційно-розпорядчі методи, які спрямовані на такі мотиви поведінки, як почуття обов'язку й усвідомлена дисципліна праці. Ці методи ґрунтуються на застосуванні розпорядчого та організаційного впливу. Вони мають прямий характер дії. Це свідчить про те, що будь-який адміністративний і регламентуючий акт має бути обов'язково виконаний.

- Правові методи управління є сукупністю юридичних способів впливу на відносини і зв'язки, які існують у сфері управління. Вони передбачають

застосування правових норм і контроль за їх дотриманням, використання різних санкцій у разі невиконання або порушення правових актів.

- Економічні методи управління передбачають використання матеріальних інтересів співробітників.

- Соціально-психологічні методи управління є сукупністю психологічних і соціальних методів впливу на колектив. Вони охоплюють такі сфери, як підвищення ділової активності та мотивації співробітників, підвищення їхньої відповідальності, а також запобігання конфліктам [26].

- Педагогічні методи - засновані на вихованні та цілеспрямованому впливі на особистість. Ці методи є значущими для керівників нижчої ланки, тобто бригадирів, майстрів тощо, оскільки допомагають підвищити активність робітників [27].

Ми перерахували не всі методи побудови системи управління персоналом та її поліпшення. Проте можемо зазначити, що максимальний ефект досягається, якщо всі методи використовуються в сукупності.

Варто зауважити, що розвиток технологій і глобалізація економічного співтовариства віщують появу нових стандартів. Впровадження та вивчення організаціями України зарубіжного досвіду актуальне в наші дні [20].

## **1.2 Напрями щодо вдосконалення системи управління персоналом**

Система управління персоналом - система, що складається з центрального ядра, в основі якого лежить функціональна система, що містить кілька підсистем, які її забезпечують (рисунок 1.5), таких як:

- підсистема планування і маркетингу. Вона покликана виконувати такі функції: аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, реалізацію кадрової політики, створення і втілення в життя стратегії управління персоналом, а також прогноз потреби в персоналі;



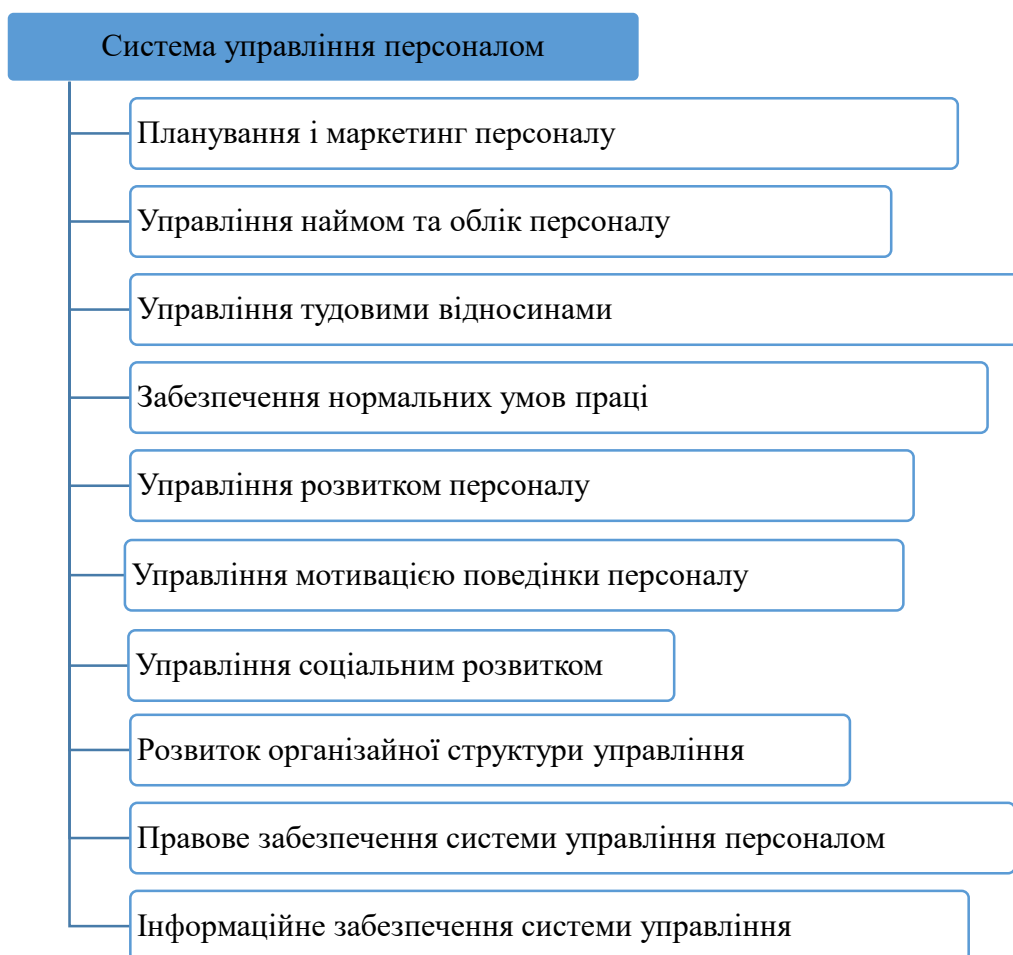


Рисунок 1.5 – Структура системи управління персоналом в Україні

- підсистема загального та лінійного керівництва. Перед нею поставлено такі завдання, як управління виробничими і функціональними підрозділами, а також управління організацією загалом;

- підсистема управління та обліку персоналу, яка виконує такі функції, як здійснення найму персоналу, проведення співбесід, добір і прийом персоналу, професійна орієнтація, облік співробітників, діловодство тощо;

- підсистема, що забезпечує нормальні умови праці, яка відповідає за дотримання вимог з охорони довкілля і праці, ергономіки праці тощо;

- підсистема, що відповідає за управління трудовими відносинами, яка аналізує і регулює відносини (особистісні та групові), займається управлінням конфліктами на виробництві, управляє взаємодією з профспілкою і здійснює психологічну діагностику;

- підсистема управління розвитком персоналу, в рамках якої проводиться навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка та адаптація співробітників, організація роботи з кадровим резервом тощо;

- підсистема управління мотивацією поведінки персоналу, яка займається тарифікацією, нормуванням праці та мотивацією співробітників, розробленням системи оплати праці та заохочення співробітників, а також методичним забезпеченням системи управління персоналом;

- відповідає за розвиток, насамперед, організаційної структури управління в організації. Мета є аналіз структури управління та створення актуального штатного розпису;

- управління соціальним розвитком. Відповідальність - це не тільки соціальне страхування, харчування, розвиток фізичного виховання в компанії та культури, а також забезпечення охорони здоров'я;

- підсистема правового забезпечення. Ця підсистема відповідає за вирішення будь-яких правових проблем у трудових відносинах, узгодження необхідних документів [4].

Варто зазначити, що глобалізація світового економічного співтовариства і розвиток високих технологій призводять до появи нових стандартів у сфері менеджменту. Вивчення зарубіжного досвіду управління персоналом, впровадження його в компанії нашої країни є актуальним, як ніколи.

Без сумнівів, система управління персоналом українська відрізняється від системи зарубіжної. Остання містить у собі шість розділів, які можна побачити на рисунку 1.6 [24].

Усі процедури роботи зі співробітниками компанії охоплює система управління персоналом. Але вона має функціонувати ефективно і чітко для досягнення результатів. Усі підсистеми мають працювати разом, взаємодіяти одна з одною. Починатися це повинно з розроблення ідей щодо поліпшення взаємовідносин працівників від моменту їхнього прийому і закінчуючи їхнім звільненням [26]

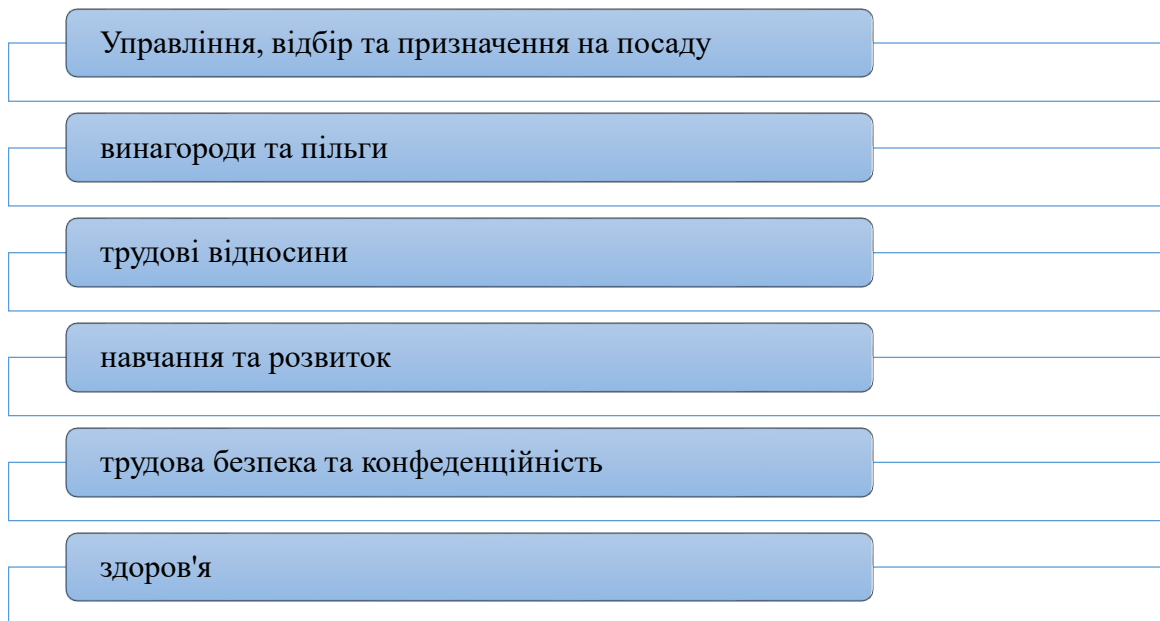


Рисунок 1.6 - Система управління людськими ресурсами за кордоном

Як приклад розглянемо підсистему управління наймом та обліком персоналу в АТ "Укртелеком", яка надає телекомунікаційні послуги. Процедура найму там проходить такі етапи:

- розміщення оголошення про наявність вакантної посади;
- співбесіда телефоном, за допомогою якої відбувається первинний відбір кандидатів;
- заповнення анкети-резюме. На цьому етапі відсіюються кандидати, особисті якості яких не відповідають вакантній посаді;
- співбесіда з юристом організації, який у підсумку видає своє рішення керівнику цієї компанії;
- ухвалення рішення про найм людини на роботу або відмову [18].

На наш погляд, процес проведення відбору персоналу доцільно здійснювати в кілька етапів:

- Спочатку на офіційному сайті підприємства опублікувати тестове завдання, уточнивши терміни проведення конкурсу та адресу, куди слід надіслати виконане завдання. Потім конкурсна комісія, що складається з фахівців різних сфер, ознайомиться з отриманими роботами в анонімному

порядку та запросить узяти участь у наступному етапі відбору тих, хто показав найкращі результати;

- На другому етапі відбору запрошені кандидати об'єднуються в тематичні групи і розпочнуть виконання завдання, за підсумками якого комісія обере тих, хто проходить у наступний етап;

- Третій етап передбачає проходження співбесіди з самим керівником компанії, який і прийме остаточне рішення [17].

Такий багаторівневий підхід надасть можливість обрати людей, які найбільше прагнуть отримати певну посаду саме в цій організації, виявляють наполегливість і цілеспрямованість. Багато кандидатів на посаду одразу відсіюються, а залишаються найстійкіші.

Існує і дуже простий спосіб розв'язання такої проблеми - вдосконалення системи управління персоналом. Він полягає у використанні заохочувальних заходів щодо працівників за успішне виконання поставлених завдань. Йдеться про те, що співробітник, демонструючи активність протягом певного часу, отримає відгул або якусь винагороду за ефективну роботу. Сюди відносяться ситуації, коли працівник виконав місячний план, опублікував наукову працю, що демонструє успіх підприємства, або взяв участь у громадському житті колективу [26].

До того ж, сьогодні більша частина компаній, що працюють у сфері реклами і торгівлі, виплачує своєму персоналу мінімальну зарплату і відсотки від обсягу виконаної роботи. Іншими словами, якщо, наприклад, протягом місяця працівник ефективно працював, знайшов багато клієнтів і підписав з ними офіційні угоди, то, в підсумку йому виплатять і фіксований оклад, і відсоток від укладених ним угод.

Наразі можна помітити таку тенденцію, що керівництво компаній ставить у пріоритет молодих співробітників. Однак не варто забувати і про тих досвідчених фахівців, які давно працюють у цій організації. Для них чудовим рішенням буде створення системи винагород за вислугу років, враховуючи їхні індивідуальні досягнення.

Ще одним способом удосконалення системи управління персоналом є введення санкцій. Цей захід спрямований на дотримання дисципліни в колективі. Використання санкцій передбачено в разі запізнення, нешанобливого поводження з клієнтами, прогулу без поважної причини або несумлінного виконання своїх професійних обов'язків. За такі та подібні до них порушення внутрішнього розпорядку організації можуть бути призначені різноманітні покарання, починаючи з того, що співробітника можуть позбавити премії і закінчуючи дисциплінарними стягненнями. На сьогодні перераховані вище заходи покарання використовуються в тих організаціях, де співробітники працюють за відсотки від укладених угод, наданих послуг або проданих товарів [22].

Проте введення санкцій може мати і негативні наслідки, які позначаються на подальшому розвитку компанії і на атмосфері в колективі. Отже, цей метод варто застосовувати лише в крайніх випадках [22].

Найдемократичнішим є такий спосіб поліпшення системи управління персоналом як навчання. Чимала кількість недержавних і державних організацій забезпечують своїм співробітникам можливість проходити навчання в найкращих навчальних закладах України. Деякі підприємства надають поїздки за кордон для свого персоналу для ретельного ознайомлення з основами їхньої діяльності. Існують і такі організації, які формують потужну навчальну базу в межах свого підприємства. Найоптимальнішим є використання одразу всіх трьох напрямів, хоча їх і можна застосовувати окремо [28].

Ринкові умови зумовлені реаліями, які постійно трансформуються:

- у безперервному русі перебуває попит населення на певні послуги та товари;
- постійно зростає кількість підприємств, які продають однотипну продукцію або надають схожі послуги;
- удосконалюється чинне законодавство;
- відбуваються безперервні зміни в економічній ситуації України [19].

Ці фактори створюють необхідність у постійному розвитку співробітників організації, який може виражатися в періодичній атестації персоналу. Вона передбачає відповіді співробітника на запитання, які ставить сформована керівництвом підприємства комісія. Для відповідей на запитання комісії потрібне знання конкретних норм, законів і нормативів. Однак цей метод не завжди є показовим і ефективним, оскільки майже будь-яка людина може завчити заздалегідь наявний текст. До того ж, немає сенсу знати напам'ять усі закони і норми, оскільки за появи якихось запитань співробітник у будь-який момент може скористатися спеціальною літературою і знайти потрібне положення [9].

Проте дуже важливо, щоб співробітник був здатний швидко знаходити оптимальне рішення найскладніших і найнепередбачуваніших завдань, вирізнятися стресостійкістю і логікою. Ми вважаємо, що доцільним було б доповнити стандартні запитання, що стосуються законодавчих норм, креативнішими, тобто такими, що включають у себе розв'язання гіпотетичних проблем, які можуть виникнути на підприємстві.

Як усі ми знаємо, від одного співробітника мало що залежить. Для досягнення позитивних результатів у роботі він має вміти працювати в колективі. Емоційний стан кожного співробітника залежить від атмосфери в колективі. Якщо він згуртований, то в персоналу посилюватиметься прагнення працювати і, навпаки. Напружена обстановка в колективі може призвести до соціального вибуху на підприємстві, що негативно позначиться на його ключових показниках [11].

Отже, потрібно проводити заходи, які сприятимуть розвитку згуртованості в компанії та мінімізуватимуть негативні витрати.

Можна зробити висновок, що розглянуті методи вдосконалення системи управління персоналом спрямовані як на поліпшення умов праці співробітників, так і на подальший успішний розвиток підприємства.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «ЛАНГЕЙТ»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Лангейт»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Лангейт» успішно функціонує регіональному ринку Інтернет-провайдерів та має свою історію. Етапи розвитку компанії наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Етапи розвитку компанії «Лангейт»

Етапи	Досягнення
I етап – зародження (2001 – 2006)	Протягнуто перші магістралі, проводиться підключення першого користувача - 8 будинків. Всі сервера працювали на базі операційної системи FreeBSD, обладнання - на техповерхах будинків. З 2003 р - Лангейт переходить на роботу на комерційній основі, брендуювання та запускається сайт. Покриття районів Бульвар та вул. Руської - більше 200 будинків. Відкриття першого офісу. Швидкість передачі даних до поступово зростає: 10 Мб/с на великі відстані, до 100 Мб/с .
II етап – зростання (2007 – 2009)	Придбання ТОВ «Інфокон» разом з розгалуженою оптоволоконною мережею в кабельній каналізації електрозв'язку м. Чернівці. Покриття Проспекту та Алма-Атинської з швидкості до 1 Мб/с, змінює стандарт підключення на PPPoE. Робота з корпоративними клієнтами. Лангейт отримує статус оператора. Ребрендинг корпоративного стилю. Стає партнером в навчальних програмах проекту D&Y ACADEMY. Реєстрація торгової марки Лангейт. В 2008 р стає одним із лідерів в м.Чернівці по наданню послуг Інтернет. Отримання торгової марки CHV, співпраця з ТРК «Чернівці»
III етап – зрілості (2010 – 2021)	Ребрендинг ТОВ «ІНФОКОН» НА ТОВ «ЛАНГЕЙТ», отримано ліцензію НКР на операторську діяльність в містах Чернівці, Кнів, Кам'янець-Подільський, Хмельницький. Ліцензія на користування радіочастотним ресурсом в Глибоцькому районі. Договір про онлайн-трансляції сесії Чернівецької міської ради. З 2012 р впроваджено цілодобовий графік роботи служби технічної підтримки та прийом заявок на підключення по телефону. Отримує ліцензію провайдера програмної послуги та будує власну телевізійну станцію. А також запускає додаткову послугу «домашнє телебачення» до 50 каналів. Стає членом Асоціації «УКРТЕЛЕМЕРЕЖА», запуск програми з ВУЗами, договори з «Укрпетроль», «Євронафта». Відзнаки «ПІДПРИЄМСТВО РЕГІОНУ -2012», «Вибір України – 2018», «Сумлінний платник податків» (2012-2019рр) та «КЕРІВНИК РОКУ» версія «ЛІГА КРАЩИХ».

Реквізити компанії наведено в Додатку А.

Основний принцип роботи компанії Лангейт з моменту заснування — бути корисними суспільству та надавати послуги високої якості. Система цінностей компанії наведена на рисунку 2.1.

### Місія

- Створення можливостей для розвитку в інформаційному просторі

### Філософія

- Постійне вдосконалення. Основою філософії компанії Лангейт стала практика Кайдзен, яка фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки, додаткових бізнес-процесів та управління.

### Цінності

- Компанія Лангейт здійснює свою діяльність чесно та добросовісно. Ми не визнаємо хабарництва зі сторони партнерів, урядових чи державних установ і підтримуємо чесні та законні відносини з ними. Головними цінностями в роботі компанії є: Швидкість, Якість, Надійність

### Пріоритети

- Позитивна думка про компанію.

### Цілі

- Впізнаність бренду та укріплення компанії на ринку, турбота про співробітників і клієнтів, як невід'ємної частини компанії.

Рисунок 2.1 – Система цінностей компанії «Лангейт» [21]

Основні стратегічні цілі наведено на рисунку 2.2.

### Стратегічні цілі компанії " Лангейт"

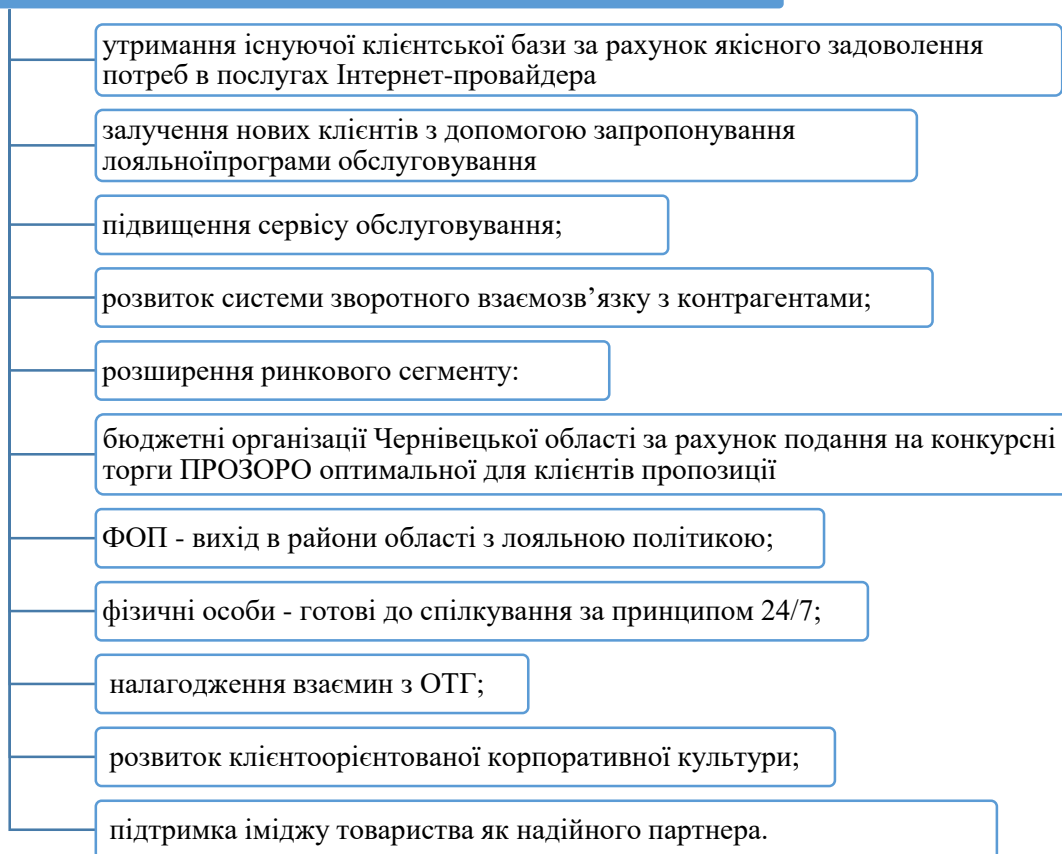


Рисунок 2.2 - Стратегічні цілі компанії " Лангейт"



ТОВ «Лангейт» надає такі види телекомунікаційних послуг:

- Інтернет (проведення/постачання/обслуговування) – до 75%;
- ТБ (кабельне/цифрове);
- відеоспостереження.

Схема організаційної структури наведена на рисунку 2.3:

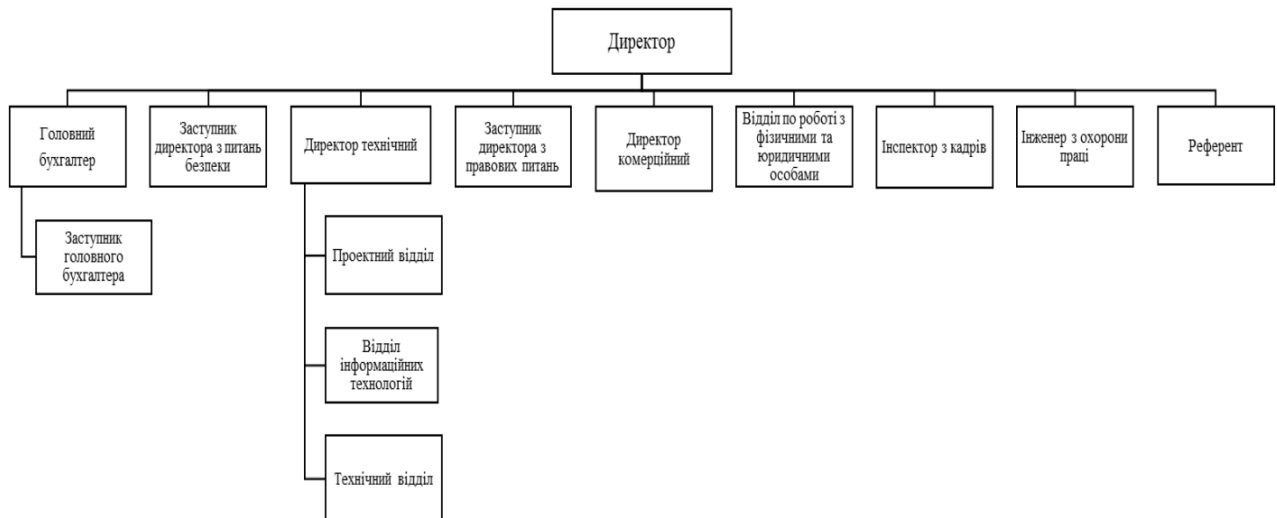


Рисунок 2.3 - Організаційна структура ТОВ «Лангейт» [21]

Товариство організувало роботу наступним чином:

- 2 офіси в м.Чернівці;
- 1 колл-центр;
- 5 представництв в райцентрах [21].

Розглянемо динаміку показників економічного стану ТОВ «Лангейт» за 2020 -2022 роки. Розрахунки представимо у таблиці 2.1

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок, що показники прибутковості компанії «Лангейт» за 2020 -2022 роки мають позитивну тенденцію. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2021 році збільшився на 38,65% у порівнянні з 2020 роком, а у 2022 році на 42,96% у порівнянні з 2021 роком. Зазначимо, що за досліджуваний період суттєвого зростання тарифів товариства за послуги не відбулося, отже, зростання чистого доходу відбулося за рахунок збільшення кількості споживачів компанії.

Таблиця 2.1 - Динаміка показників економічного стану ТОВ «Лангейт» за 2020 -2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Абс.відх, +/-		Відносне відх,%	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	7853,00	10888,00	15565,00	3035,00	4677,00	38,65	42,96
Собівартість реалізації продукції	6580,00	8754,00	12786,00	2174,00	4032,00	33,04	46,06
Валовий прибуток (збиток)	1273,00	2134,00	2779,00	861,00	645,00	67,64	30,22
Адміністративні витрати	702,00	1109,00	1735,00	407,00	626,00	57,98	56,45
Витрати на збут	29,00	41,00	81,00	12,00	40,00	41,38	97,56
Інші операційні витрати	271,00	932,00	462,00	661,00	-470,00	243,91	-50,43
Фінансові результати від операційної діяльності	271,00	52,00	501,00	-219,00	449,00	-80,81	863,46
Фінансові результати від звичайної діяльності	270,00	51,00	501,00	-219,00	450,00	-81,11	882,35
Податок на прибуток від звичайної діяльності	48,60	9,18	90,18	-39,42	81,00	-81,11	882,35
Чистий прибуток (збиток)	221,40	41,82	410,82	-179,58	369,00	-81,11	882,35
Матеріальні витрати	29,00	589,00	1985,00	560,00	1396,00	1931,03	237,01
Витрати на оплату праці	2484,00	4074,00	5589,00	1590,00	1515,00	64,01	37,19
Відрахування на соціальні заходи	536,00	825,00	1108,00	289,00	283,00	53,92	34,30
Амортизація	206,00	211,00	256,00	5,00	45,00	2,43	21,33
Інші операційні витрати	4326,00	6697,00	18542,00	2371,00	11845,00	54,81	176,87
Разом	7581,00	12396,00	27480,00	4815,00	15084,00	63,51	121,68
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду (осіб)	58,00	59,00	60,00	1,00	1,00	1,72	1,69
Фонд оплати праці	828,60	1188,80	1450,20	360,20	261,40	43,47	21,99

Динаміка собівартості також має динаміку до зростання. Якщо у 2020 році вона становила 6580 тис.грн, то у 2021 році – 8754 тис.грн., тобто зросла на

33.04%. У 2022 році даний показник збільшився у порівнянні з 2021 роком на 46,06%.

Таким чином, співвідношення темпів росту виторгу до собівартості склали:

- в 2021 році:  $(+38.65)/(+33.03)$  - це позитивна характеристика менеджменту підприємства;

- в 2022 році:  $(+42.96)/(+46.06)$  - негативна тенденція.

Відповідно, це дало позитивний результат чистого прибутку: 221,40 тис.грн у 2020 році; 41,82 тис.грн. у 2021 році та 410,82227 тис. грн. у 2022 році (рис. 2.4):

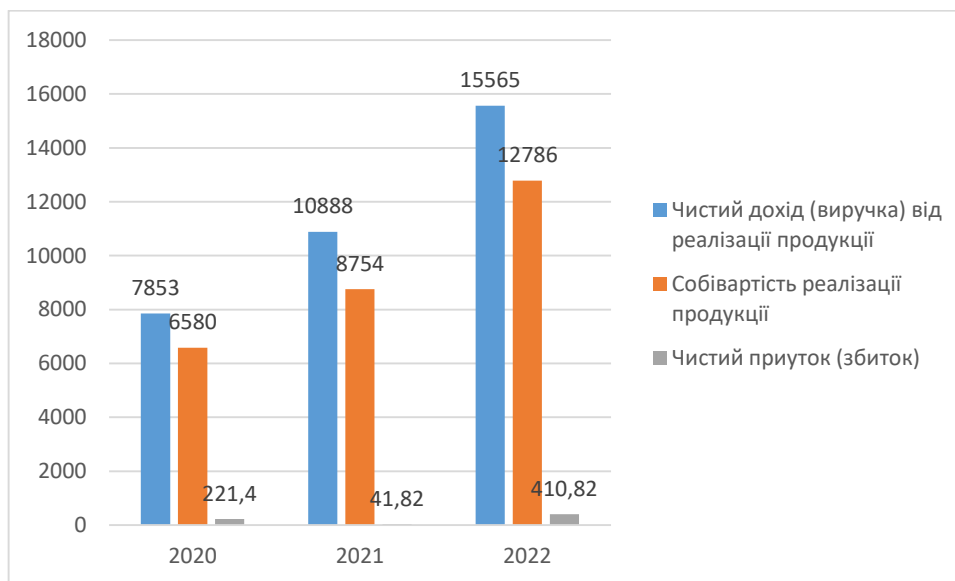


Рисунок 2.4 - Тенденції результативності ТОВ «Лангейт»

Зростання витрат за досліджуваний період характерний для всіх підприємств України через зростання цін на енергію та, відповідно - матеріали.

Як наслідок ТОВ «Лангейт» витрати від операційної діяльності за досліджуваний період склали: у 2020 році – 4326 тис.грн, у 2021 році – 6697 тис.грн, у 2022 році – 18542 тис.грн.

## 2.2 Оцінювання системи управління персоналом ТОВ «Лангейт»

Бізнес-процеси в компанії організовані за традиційною схемою, яка наведена на рисунку рис. 2.5:



Рисунок 2.5 - Модель продуктивності системи ТОВ «Лангейт»

Ефективність системи залежить від складу та компетентностей персоналом. Добрим результатом загального менеджменту щодо задоволення співробітників якістю взаємовідносин є те, що в компанії відсутня плинність трудових ресурсів.

Так, 60 фахівців старанно виконують свої завдання в межах своїх повноважень. Це дає підставу передбачити, що досвід обслуговування клієнтів дає позитивні результати в розвитку партнерства: між працівниками ТОВ «Лангейт» і клієнтами; між персоналом та товариством.

Головним ресурсом є команда фахівців, 80% яких працюють понад 10 років в товаристві:

- адміністрація - 10 осіб;
- технічний персонал - 22 (вужька спеціалізація);
- оператори - 19 осіб. (власне вони обслуговують клієнтів);
- інженери - 3 особи;
- ІТ - 6 осіб [21].

Показовим є те, що з вищою освітою - (72%)

Ото ж, ТОВ «Лангейт» проводить кадрову політику : присутня плинність кадрів, а компетентність працівників є унікальною для регіонального ринку провайдерів (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 - Динаміка руху персоналу ТОВ «Лангейт» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Абс.відх, +/-		Відносне відх,%	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Кількість прийнятих штатних працівників / (у т.ч. жінок)	5 (3)	7 (1)	9 (1)	2 (-2)	2 (1)	40	28
Кількість звільнених штатних працівників / (у т.ч. жінок)	5 (4)	6 (2)	8 (1)	1 (-2)	2 (-1)	20	33
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду / (у т.ч. жінок)	58 (17)	59 (16)	60 (16)	1 (-1)	1	1,72	1,69
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня) / (у т.ч. жінок)	0	2 (2)	1 (1)	2 (2)	-1 (-1)		-50
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	0	1	2	1	1		100
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб	58	58	59	0	1	0	1

З таблиці видно, що керівництво проводить прийнятну кадрову політику:

- облікова чисельність (люд./жін.) за роками була стабільною: 58/17, 59/16 і 60/17;
- темп зростання: (-1,72%) і росту (+1,69%);
- прийнятих: 5(4), 7(1) та 9 (1);

- звільнених: 5(4), 6(2) і 8(1).

ТОВ «Лангейт» послідовно прямує до стратегічної мети: це утримання позицій локального лідера-провайдера. Саме тому направляє всі наявні ресурси на задоволення клієнтів. Для цього системно формує клієнтоорієнтований персонал. Розглянемо систему стимулювання працівників ТОВ «Лангейт», результати розрахунків представимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Система стимулювання працівників ТОВ «Лангейт»

Показники	2020	2021	2022	Абс.відх, +/-		Відносне відх,%	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	828,60	1188,80	1450,20	360,20	261,40	43,47	21,99
Фонд основної заробітної плати	778,20	1096,40	1285,20	318,20	188,80	40,89	17,22
Фонд додаткової заробітної плати	50,40	92,40	165,00	42,00	72,60	83,33	78,57
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	54,30	59,60	61,20	5,30	1,60	9,76	2,68
Заохочувальні та компенсаційні виплати	2,20	3,80	12,30	1,60	8,50	72,73	223,68
Оплата за невідпрацьований час	29,30	32,70	42,50	3,40	9,80	11,60	29,97
Розмір мінімальної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі	6,00	7,00	8,00	1,00	1,00	16,67	14,29

З таблиці 2.3 спотерігаємо, що 98,3% штату працює на за умовами колективного договору; 98,5% на повній ставці.

Ці факти декларують свою результативність, чесно сплачує всі відрахування.

Також компанія формує систему цінностей в частині мотивації працівників до розвитку компетенцій:

- нарощує темпи фонду оплати праці: (+43,47%) та (+21.99%) відповідно по роках;
- помітний ріст основної частини заробітної плати: (188.80 тис. грн.);
- додаткової: (72.6 тис. грн.);
- система бонусів розподіляється за відгуками клієнтів;
- наявний стабільний ріст продуктивності праці.

ТОВ «Лангейт» цінує своїх працівників, окрім зазначеної системи мотивації проводить заходи щодо зміцнення відчуття корпоративності та команди - два рази на рік організовує 3-х денні виїзди в Карпати сімей працівників, проводить корпоративи. Окрім цього компанія надає путівки в дитячий табір дітям працівників компанії та проводить тренінги для співробітників.

На вищому рівні управління персоналом ТОВ «Лангейт» головним методом вважається адміністративний. Його використовують під час взаємодії директора організації та всіх його підлеглих на основі розпоряджень і указів. Застосовується також економічний метод управління.

На нижньому рівні управління (діяльність керівників відділів) використовують соціально-психологічні методи управління персоналом. Це пояснюється тим, що між керівниками відділів та їхніми підлеглими існує невелика з точки зору психології дистанція. Проте в тих ситуаціях, коли потрібні жорсткі заходи, застосовують уже адміністративні методи.

Далі розглянемо процес атестації співробітників в ТОВ «Лангейт». У проведенні атестацій у службах організації бере участь інспектор з кадрів. Атестація спрямована на те, щоб поліпшити знання співробітників і виявити їхній потенціал. Крім того, вона допомагає створити кадровий резерв. Періодична оцінка персоналу в ТОВ «Лангейт» здійснюється також керівником у формі усної атестації. Він проводить співбесіду з кожним працівником, ставлячи запитання про завдання, цілі, функції та трудові обов'язки

співробітника. Керівник також цікавиться проблемами, які можуть бути у співробітника під час роботи.

На наш погляд, необхідно також вивчити процес навчання і розвиток співробітників ТОВ «Лангейт».

Навчання персоналу ТОВ «Лангейт» проводиться за такими програмами:

- підготовка нових робітників;
- навчання персоналу менеджменту якості;
- перепідготовка;
- підвищення кваліфікації фахівців і керівників;
- навчання іншим (суміжним) професіям.

Керівники підрозділів організації є відповідальними за ефективне і своєчасне навчання своїх працівників, підвищення їх кваліфікації, а також за створення необхідних умов для навчання персоналу. Оцінка персоналу, підвищення кваліфікації спеціалістів і керівників проводиться в ТОВ «Лангейт» щонайменше раз на п'ять років.



### РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «ЛАНГЕЙТ»

Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Лангейт» дала змогу виявити проблеми в підсистемі управління наймом та обліком персоналу, а також у підсистемі управління мотивацією персоналу.

У процесі дослідження системи управління персоналом ТОВ «Лангейт» нам вдалося виявити проблеми в підсистемі управління наймом та обліком персоналу:

- керівництво ТОВ «Лангейт» проводить стихійний набір персоналу, тобто тоді, коли в цьому з'являється гостра потреба;
- найчастіше у відібраних співробітників відсутні необхідні для ефективної роботи вміння і якості;
- відсутність критеріїв відбору та набору персоналу.

Для вдосконалення підсистеми управління наймом і обліком персоналу в ТОВ «Лангейт» ми запропонували такі заходи, як:

- створення положення про підбір і відбір персоналу;
- створення карти компетенцій.

Відомості про запропоновані заходи, терміни їх виконання, витрати на їх здійснення та відповідальних осіб наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Заходи щодо вдосконалення добору та набору персоналу

Проблеми	Заходи	Відповідальні особи	Терміни
Стихійний набір персоналу	Створення положення про підбір і відбір персоналу в ТОВ «Лангейт»	Директор та інспектор з кадрів	Один місяць
Відібрані співробітники часто не відповідають критеріям посади	Створення карти компетенцій, яка містить критерії відбору і набору персоналу для конкретних посад	Інспектор з кадрів	Один місяць
Відсутність чіткої структури в процесі відбору персоналу	Розробити алгоритм послідовності етапів відбору персоналу	Інспектор з кадрів	2-3 тижні

Вирішивши перелічені вище завдання за допомогою запропонованих заходів ТОВ «Лангейт» виявиться здатним ефективно вплинути на процес досягнення своїх економічних цілей. На розробку цього проекту знадобиться один місяць. Власні кошти компанії - джерело фінансування. Очікувані результати можна побачити в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 -Очікувані результати від впровадження заходів у ТОВ «Лангейт»

<b>Економічний ефект</b>	<b>Соціальний ефект</b>	<b>Витрати</b>
Зменшення витрат на залучення кадрів	Підбір ефективних співробітників, поліпшення психологічної атмосфери в колективі, зниження "плинності" персоналу, підвищення лояльності компанії, мінімізація ризиків появи конфліктів.	Оплата праці інспектора з кадрів плюс витрати на канцелярське приладдя та Інтернет.

Далі розглянемо процес розроблення положення, яке потрібне для формалізації найму співробітників в організації, про відбір і підбір персоналу в ТОВ «Лангейт». Цей документ в обов'язковому порядку підлягає узгодженню з іншими структурними підрозділами, затверджується керівником ТОВ «Лангейт» і доводиться до відома керівників відділів-учасників.

Положення необхідно створити за таким планом:

- Загальні положення, де вказуються: призначення документа; головні цілі; поставлені завдання, наприклад, відбір кандидатів тощо.

- Технологія підбору персоналу. Цей пункт розкриває процедуру ведення вакансії: з моменту подачі заявки структурних підрозділів на підбір працівника до остаточного рішення про його прийняття в компанію. До того ж,

перераховуються етапи, терміни і процедури підбору персоналу. Наявність регламентів щодо цієї процедури - ключова умова.

- Посади співробітників, які є відповідальними за підбір персоналу. Підбір персоналу зазвичай відбувається за постійної взаємодії:

- керівників структурних підрозділів, у яких є вакансії;
- менеджера з персоналу;
- психолога, у тому разі, якщо його посада передбачена.

Кожен із вищевказаних працівників несе відповідальність за певний етап роботи відповідно до своєї компетенції.

Контроль і відповідальність. Відповідальним за дотримання відображених у положенні процедур пошуку та добору співробітників є директор з персоналу.

Таким чином, "Положення про підбір та відбір персоналу в ТОВ «Лангейт» є регламентувальним документом і дає змогу встановити порядок підбору та відбору персоналу. До того ж, він дає змогу згладити конфлікти між інспектором з кадрів та замовником, що можуть виникнути, наприклад, з приводу термінів закриття вакансії. Ба більше, цей документ визначає і закріплює зони відповідальності.

Наступний захід - створення карти компетенцій, тобто розробка критеріїв відбору, а також набору персоналу. Спочатку в ТОВ «Лангейт» була відсутня карта компетенцій для посад, на які відбирався персонал. Пошук кандидата здійснювався лише на суб'єктивній думці інспектора з кадрів. Отже, доцільним було б створити бланк із методичними вказівками до розроблення карти компетенцій для найбільш популярної вакансії в ТОВ «Лангейт», а саме для вакансії менеджера з продажу (табл.3.3)

Таблиця 3.3 - Карта компетенцій менеджера з продажу

Якості працівника	Компетенції
1	2
Відповідальність та уважність	Планує кроки щодо розвитку співпраці з клієнтом, здійснює заплановану кількість дзвінків і візитів з метою залучення клієнтів

## Продовження таблиці 3.3

Ініціативність та активність	Проявляє активність та енергійність під час спілкування з клієнтами, сприяє формуванню позитивного іміджу компанії
Приємний зовнішній вигляд	Створює сприятливу емоційну обстановку під час спілкування з клієнтом
Наполегливість і переконливість	Дозволяє / долає сумніви та заперечення клієнта, надаючи всю необхідну інформацію
Грамотна усна та письмова мова	Заносить інформацію в базу даних у повному обсязі, без помилок і спотворень. Регулярно вносить зміни, примітки, оновлює базу
Стресостійкість	Уміє згладити та вирішити передконфліктну ситуацію
Комунікабельність і щирість	Швидко знаходить спільну мову з людьми, вміє чути і слухати

Методика створення карти компетенцій складається з пунктів:

- Повна назва посади;
- Формулювання продукту праці майбутнього працівника;
- Опис обов'язків даного працівника;
- Розгляд проблем, розв'язанню яких сприятиме найм цього співробітника;
- Список особистісних якостей майбутнього працівника;
- Розгляд процесу оцінювання кандидатів на посаду;
- Перерахування та аналіз проблем, які здатні з'явитися на цій посаді;
- Визначення того, чи є важливим і обов'язковим минулий досвід роботи кандидата;
- Розуміння того, чи буде майбутній працівник нести відповідальність за якусь групу людей;
- Опис умов роботи, обов'язків співробітника та особливостей нарахування зарплати;
- Перерахування вимог до кандидата.

Перевагами цього заходу є:

- точне уявлення про те, який співробітник потрібен організації;
- скорочення часу на підбір співробітника;

- скорочення "плинності" персоналу в організації завдяки чітким вимогам до кандидата;

- невеликі витрати на розробку цього заходу.

Якщо говорити про вдосконалення етапів відбору і набору співробітників, необхідно дотримуватися послідовності етапів:

- попередня відбіркова бесіда з кандидатами;
- заповнення заяви та анкети кандидата на посаду;
- проведення співбесіди;
- тестування кандидата;
- перевірку рекомендацій, а також послужного списку;
- медичний огляд;
- прийняття пропозиції про найм на роботу [4].

У момент проведення відбіркової бесіди з претендентом на вакантне місце інспектор з кадрів має визначити рівень освіти учасника, його зовнішній вигляд (охайність, акуратність) і ключові особистісні якості та особливості. До цього моменту кандидат заповнює анкету. Слід зазначити, що анкетування - важливий спосіб оцінювання та відбору кандидатів, бо дає змогу визначити:

- відповідність рівня освіти претендента;
- відповідність практичного досвіду кандидата;
- готовність до здійснення додаткових навантажень, наприклад, до відряджень або до понаднормової роботи;
- можливу наявність будь-яких обмежень на здійснення посадових обов'язків;
- коло осіб, здатних рекомендувати кандидата, надати додаткову інформацію про нього.

Співбесіда дає можливість провести максимально об'єктивний добір і забезпечити рівність умов. Це зумовлено тим, що всім кандидатам ставлять однакові запитання, завдяки чому легше здійснити порівняння кандидатів.

Дуже важливо зрозуміти, які якості є найважливішими для роботи в ТОВ «Лангейт». Ми вважаємо, що це:

- освіта;
- наявність знань у професійній сфері;
- досвід роботи за фахом;
- комунікабельність, здатність спілкуватися з людьми, знаходити до них підхід;
- високий інтелект;
- витривалість, а також стресостійкість.

Водночас необхідно з'ясувати, чому кандидат пішов із попереднього місця роботи; чи порушував він умови договору, а також дізнатися справжню причину, чому він прагне отримати саме цю роботу.

Тестування - в основному здійснюється, якщо в організації є психолог.

Перевірка послужного списку та рекомендацій - передбачає, що кандидата попросять продемонструвати відгуки з попередніх місць роботи.

Варто зазначити, що в організації мають бути докладні стандарти, які описують зміст посад набагато ширше, ніж у посадових інструкціях. Вирішити цю проблему здатна розробка "професіограм".

Професіограма є описом виробничих, психологічних, технічних, гігієнічних, медичних та інших особливостей, які відображають специфіку праці та вимог, що висуваються до співробітника. Отже, сучасна професіограма має містити такий розділ, як "психограма", або психологічний портрет професії.

Отже, у межах професіограми та посадової інструкції вдалося сформулювати підґрунтя для пошуку та подальшого оцінювання кандидата, який максимально відповідатиме чітко сформульованим і зафіксованим документально вимогам.

Однак не слід забувати, що суттєвим недоліком, який перешкоджає організації ефективної системи добору та найму персоналу ТОВ «Лангейт» виступає відсутність спеціального тестування професійної компетенції кандидатів на посаду, до прикладу:

- претенденти на посади у відділі маркетингу повинні будуть виконувати завдання, які пов'язані з дослідженням ринку, збутом, просуванням тощо.

Підготовку професіограм і кейсів для співбесіди слід проводити у співпраці з кадровими агентствами;

- кандидати на посаду головного бухгалтера повинні будуть виконувати завдання з управлінського, бухгалтерського та податкового обліку.

До недоліків належить ще й те, що в ТОВ «Лангейт» проводиться лише співбесіда, яка не дає змоги повною мірою оцінити можливості кандидата через її стислість за часом. На наш погляд слід застосовувати соціально-психологічні методи дослідження. До них належать анкетування, спеціалізоване інтерв'ю та інші.

Впровадження цього методу дасть змогу інспектору з кадрів вибрати з кандидатів тих, хто більшою мірою підходить під відображені в психограмі вимоги.

Ми пропонуємо багатоступеневу Програму адаптації, яка передбачає послідовну реалізацію чотирьох етапів: адаптаційного мінімуму, інтеграції, контрольного періоду, а також індивідуальних адаптаційних заходів (Додаток Б).

Далі проаналізуємо можливі способи вдосконалення підсистеми управління мотивацією персоналу. На наш погляд, доцільним буде вивчення мотиваційного профілю особистості за методикою П. Сартіна та Ш. Річі[23]. Після закінчення виконання тесту, у кандидата вийде загальний результат за кожним із дванадцяти мотиваційних чинників. Велика кількість балів, які присуджено якомусь чиннику, свідчить про його велику значущість для нього, а мала кількість балів - про невелику потребу порівняно з іншими чинниками.

Таким чином, за допомогою аналізу підсистеми управління наймом та обліком персоналу, а також підсистеми управління мотивацією персоналу ТОВ «Лангейт» вдалося виявити недоліки цих підсистем і ліквідувати їх, завдяки розробленим нами заходам. Йдеться про такі недоліки, як:

- відсутність повного списку вимог до кандидата і до змісту роботи;
- відсутність етапу професійного тестування, спрямованого на перевірку профпридатності і водночас соціально-психологічного дослідження кандидатів;

- відсутність інтересу співробітників відділу кадрів до рекомендацій кандидатів з попереднього місця роботи.

Для поліпшення функціонування підсистеми управління наймом та обліком персоналу, а також підсистеми управління мотивацією персоналу ТОВ «Лангейт» було запропоновано такі рекомендації:

- створити для кожної посади професіограму;
- перевіряти рекомендації кандидатів з попередніх місць роботи під час проведення співбесід;
- здійснювати соціально-психологічне дослідження особистісних якостей кандидатів.

Залучення в компанію більш ефективних працівників, безсумнівно, позитивно впливатиме на роботу всієї організації. Цьому сприяє вдосконалення системи відбору і набору персоналу. Економічного ефекту у сфері управління вдається досягти за допомогою зниження трудомісткості виконання функцій управління, під час усунення функцій, що повторюються, і за рахунок того, що скорочується час на створення документації, якої бракує.

Ефективне управління не є можливим без створення в організації такої психологічної атмосфери, коли всі співробітники зацікавлені в тому, щоб досягти спільного успіху, відчувають, що від них особисто залежать перемоги і поразки організації. Саме ефективне управління є життєвою необхідністю для будь-якої організації.

Беручи до уваги, що зовнішня мотивація і контроль є важливими для співробітників різних поколінь, ми розробили чіткий алгоритм роботи і прийняття рішень. Він являє собою конкретні адміністративні кроки, які створюють умови, що сприяють досягненню цілей ТОВ «Лангейт».

Численні дослідження засвідчили, що головною проблемою приватних компаній під час вибору способів і технологій управління мотивацією є відсутність впевненості в досягненні необхідного результату. Крім того, до ключових проблем належить складність розрахунків ефекту від впровадження та підрахунок витрат на мотивацію персоналу. Ми вважаємо, що процес реалізації



управлінського рішення, яке пов'язане з мотивацією співробітників, має проходити кілька етапів:

- підготовка до початку розроблення управлінського рішення. На цьому етапі відбувається отримання інформації про ситуацію, визначаються цілі, розробляється оціночна система, здійснюється аналіз управлінської ситуації, проводиться діагностика ситуації та створюється прогноз розвитку ситуації. Під час розроблення управлінських рішень важливе місце посідає адекватне оцінювання ситуації та різних чинників, які впливають на її розвиток. У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні оціночної системи, яка має містити: критерії, що характеризують об'єкт оцінювання; систему показників, за допомогою яких оцінюватиметься об'єкт;

- ухвалення управлінського рішення - відбувається за підсумками експертиз альтернативних варіантів, з урахуванням наявної інформації та наявного особистого досвіду в особи, яка приймає рішення. Ба більше, прийняте управлінське рішення може абсолютно відрізнитися від усіх раніше запропонованих варіантів;

- реалізація ухваленого рішення - передбачає узгодження ресурсів і дій за місцем і часом. Це забезпечується за допомогою планування реалізації ухваленого управлінського рішення.

На наш погляд, крім дотримання певних етапів ухвалення управлінських рішень у сфері управління мотивацією персоналу, необхідно також враховувати психологічні особливості співробітників різного віку. У Додатку В наведено способи мотивації персоналу, зумовлені їхнім віком.

Отже, запропоновані нами нововведення в управлінській діяльності, що ґрунтуються на врахуванні ціннісних орієнтацій співробітників різних поколінь, послужать поштовхом до створення двостороннього зворотного зв'язку в системі управління персоналом. Такий зв'язок є важливим компонентом ефективного управління.

Наразі в більшості організацій проблема мотивації трудової діяльності персоналу вважається однією з головних в управлінні персоналом. Якщо раніше

у персоналу в пріоритеті були потреби в матеріальній мотивації їхньої праці, то сьогодні найважливішу роль відіграє також задоволеність працею. Працівники прагнуть отримувати моральне задоволення від своєї праці, набувати нових умінь, знань і навичок, виконувати цікаву роботу, і відповідно, розвиватися як особистість.

Проведений аналіз трудової мотивації співробітників дав змогу визначити, що не існує універсальної та єдиної стратегії або теорії управління мотивацією персоналом, яка підходила б для абсолютно всіх організацій.

Представлена нами теорія поколінь, яка є дуже популярною в сучасних реаліях, виступає основою для побудови моделі управління мотивацією. Саме орієнтацію на цінності персоналу слід розглядати як ефективний механізм підвищення ефективності праці. На наш погляд, саме схожість цінностей, а не вік визначають покоління. Хоча й здається, що цінності мають непомітний вплив, але саме вони значною мірою зумовлюють поведінку людей на робочому місці.

Таким чином, нами було запропоновано способи та методи мотивації персоналу в організаціях, і зокрема, в ТОВ «Лангейт». Їх можна застосовувати для того, щоб підвищити особисту та професійну ефективність співробітників.

Можна зробити висновок, що саме висока вмотивованість персоналу є одним із головних елементів конкурентоспроможної, ефективної діяльності організації. Вона є необхідною умовою для адаптації співробітників у тому середовищі, в якому вони перебувають. Крім того, нам вдалося визначити, що на мотивацію персоналу сильний вплив чинять стаж роботи, вік, і звісно, наявність лідера в організації, відповідального за формулювання мети та завдань праці. Водночас молоді фахівці вирізняються вираженою зовнішньою мотивацією, а досвідчені фахівці - внутрішньою, що виражається не тільки в прагненні отримати цікавий проєкт, а й у бажанні отримати підтвердження своєї значущості, потрібності й у тому, щоб було визнано їхній внесок у розвиток організації, в якій вони працюють.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, під терміном "управління персоналом" прийнято розуміти комплексний вплив на колектив і окремих працівників для формування оптимальних умов виконання ініціативної, творчої, творчої праці, спрямованої на досягнення цілей організації. Метою такої діяльності є створення концепції та стратегії кадрової політики організації, а також методів і принципів управління персоналом.

Система управління персоналом складається з центрального ядра, в основі якого лежить функціональна система, що містить кілька підсистем, які її забезпечують, таких як:

- підсистема планування і маркетингу. Вона покликана виконувати такі функції: аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, реалізацію кадрової політики, створення і втілення в життя стратегії управління персоналом, а також прогноз потреби в персоналі;

- підсистема загального та лінійного керівництва. Перед нею поставлено такі завдання, як управління виробничими і функціональними підрозділами, а також управління організацією загалом;

- підсистема управління та обліку персоналу, яка виконує такі функції, як здійснення найму персоналу, проведення співбесід, добір і прийом персоналу, професійна орієнтація, облік співробітників, діловодство тощо;

- підсистема забезпечення нормальних умов праці, яка відповідає за дотримання вимог охорони довкілля і праці, ергономіки праці тощо;

- підсистема управління трудовими відносинами, яка аналізує і регулює особистісні та групові взаємовідносини, займається управлінням виробничими конфліктами, управляє взаємодією з профспілкою і здійснює психологічну діагностику;

- підсистема управління розвитком персоналу, в рамках якої проводиться навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка та адаптація співробітників, організація роботи з кадровим резервом тощо;

- підсистема управління мотивацією поведінки персоналу, яка займається тарифікацією, нормуванням праці та мотивацією співробітників, розробленням системи оплати праці та заохочення співробітників, а також методичним забезпеченням системи управління;

- підсистема розвитку організаційної структури управління;

- підсистема управління соціальним розвитком, розвиток фізичного виховання і культури, а також за забезпечення охорони здоров'я;

- підсистема правового забезпечення. Мета цієї підсистеми полягає у вирішенні правових проблем у трудових взаємовідносинах, а також в узгодженні розпорядчих та інших необхідних документів з управління персоналом.

Під час здійснення аналізу системи регламентації трудової діяльності персоналу ТОВ «Лангейт» було виявлено, що немає методичних рекомендацій щодо добору персоналу, а також положень про стимулювання персоналу, в яких було б точно відображено процес розрахунку винагороди. Отже, для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Лангейт» необхідно покращити наявні методи та поступово впроваджувати нові.

Таким чином, за допомогою аналізу підсистеми управління наймом та обліком персоналу, а також підсистеми управління мотивацією персоналу ТОВ «Лангейт» вдалося виявити недоліки цих підсистем і ліквідувати їх, завдяки розробленим нами заходам. Йдеться про такі недоліки, як:

- відсутність повного списку вимог до кандидата і до змісту роботи;

- відсутність етапу професійного тестування, спрямованого на перевірку профпридатності та водночас соціально-психологічного дослідження кандидатів;

- відсутність інтересу співробітників відділу кадрів до рекомендацій кандидатів з попереднього місця роботи.

Для поліпшення функціонування підсистеми управління наймом та обліком персоналу, а також підсистеми управління мотивацією персоналу ТОВ «Лангейт» було запропоновано такі рекомендації:

- створити для кожної посади професіограму;

- перевіряти рекомендації кандидатів з попередніх місць.

Після запровадження запропонованих заходів буде досягнуто значної економічної вигоди та соціального ефекту. Соціальний ефект запропонованих заходів передбачає:

- підбір ефективних співробітників;
- підвищення лояльності до організації;
- зниження плинності кадрів;
- поліпшення мікроклімату в колективі;
- зниження конфліктогенного потенціалу в організації.

Отже, результати дослідження підтверджують всебічну ефективність розроблених і запропонованих нами рекомендацій.

Дана робота, заснована на комплексному підході до дослідження і розвитку системи управління персоналом в організації, однак, представлені матеріали, не вичерпують усього розмаїття і широти проблеми системи управління персоналом і актуалізують завдання подальшого дослідження та аналізу результатів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://staff-capital.com/2015/07/07/adaptatzija-personala-try-pidhody-uchotyry-etapy/>
2. Андрушків В.Н., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Л.: Світ, 2015. – 294 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
4. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства // Економіка и управление. – 2017. – №3. – С. 48-53.
5. Бойко В, В. Соціально-психологічний клімат колективу і особистості. – Н. : Просвіта, 2013. 132 с.
6. Бондаренко С. М. Роль ділового іміджу у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства [Електронний ресурс] / С. М. Бондаренко, В. В. Голембівська // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 17. – С. 195-200. – Режим доступу: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal17/24-stati-17/2137-bondarenko-s-m-golembivska-v-v>
7. Бондаренко С.М. Ділова досконалість підприємств як фактор конкурентоспроможності національної економіки України. Економічний простір. 2016. № 116. С. 200-208.
8. Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання / В. Б. Васюта, Л. І. Бульбаха // Ефективна економіка. – 2016. – № 6. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_6_33)
9. Демешко Ю. О. Ефективність використання трудових ресурсів підприємства // URL: <http://intkonf.org/konf032013/119-demeshko-yu-o-bogaska-n-m-efektivnstvikoristannya-trudovih-resursvdpriyemstva.html> (дата звернення 14.11.2022).
10. Закон України «Про зайнятість населення» Відомості Верховної Ради (ВВР), 2009, № 33, ст.170.

11. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №4. – С. 85-91.
12. Касич А. О., Медвідь Г. С. Управління кадровою безпекою на українських підприємствах через призму макроекономічних процесів. Ефективна економіка. 2019 № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/12.pdf)
13. Крушельницька О. В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
14. Лавриненко Е.Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6 (17) – Режим доступу: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr>.
15. Лопатюк Р.І. Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності. Бізнес Інформ. 2021. № 12. С. 277-282.
16. Маречик В. Я., Невмержицька С. М. Розвиток управлінського потенціалу як запорука успішного функціонування підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. № 3, Т. 2 (200). С. 237-242.
17. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників / І. П. Миколайчук // Вісник Херсонського національного технічного університету. – 2019. – Т. 3. – Вип. 70. – С. 182–188.
18. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна. – 2018. – Т. 28, № 9. – С. 57–60.
19. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах : збірник матеріалів

VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – С. 353-355.

20. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. // Навч. посібник. – К.: 2016. – 388 с.

21. Офіційний сайт ТОВ «Лангейт» – URL: <https://langate.ua/>

22. Приватне підприємництво в Україні. – К. – 2013. – 264 с.

23. Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль. Сокр. пер. с англ. – М.: Прогресс, 2015. – 340 с.

24. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу // Ефективна економіка. 2019. № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7039> (дата звернення: 22.11.2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.33

25. Стонер Джеймс А.Ф., Долан Едвін Г. Вступ у бізнес. // Пер. з англ. – К.: ЄУФІСМБ. – 2014. – 751 с.

26. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом / І. В. Ходикіна // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». – Випуск № 2(4). – Частина 2. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/12/2-4-2-2015-21.pdf> (дата звернення 02.03.2023). – Назва з екрана.

27. Щьокін Г. В. Управління персоналом: довідник. – ВЗУЧП, 2011. – 140 с.

28. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Volume 22, Issue: 1S. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200>

29. Kasych A., Vochozka M. Methodological support of the enterprise sustainable development management. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С.371-381.



30. Kasych A., Vochozka M., Yakovenko Y. (2019). Diagnostic of the Stability States of Enterprises and the Limits of their Tolerance. *Quality Access to Success*, Vol. 20, No. 172/ October 2019, pp. 3-12.

**ДОДАТКИ****Додаток А****Реквізити ТОВ “Лангейт”**

<b>Повне найменування</b>	ТОВ “Лангейт”
<b>Юридична адреса</b>	58002, м. Чернівці, вул. Котляревського, 5
<b>Електронна адреса</b>	<a href="mailto:office@langate.ua">office@langate.ua</a>
<b>Телефон</b>	<a href="tel:(0372)901292">(0372) 90 12 92</a>
<b>Банк</b>	АТ “Райффайзен банк Аваль” м. Київ
<b>Розрахунковий рахунок</b>	UA543808050000000026009304857
<b>МФО</b>	380805
<b>ЄДРПОУ</b>	31396704
<b>Директор</b>	Николайчук Мирослав Іванович

Таблиця Б.1 - Адаптаційний мінімум

Відповідальні особи	Заходи
<b><i>Ступінь 1 - у перший робочий день нового співробітника</i></b>	
Обов'язки інспектора кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зустріч нового працівника, його кадрове оформлення та проведення супутніх інструктажів;</li> <li>- ознайомлення співробітника з методами і стилем управління, особливостями організаційної культури тощо.</li> <li>- обговорення першого робочого дня.</li> </ul>
Обов'язки безпосереднього керівника представлення новачка колегам і куратору/наставнику.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ознайомлення з оргструктурою підприємства;</li> <li>- обговорення посадових обов'язків, формулювання цілей і завдань на випробувальний термін;</li> <li>- роз'яснення особливостей системи морального і матеріального стимулювання, а також правил застосування штрафних санкцій.</li> <li>- опис порядку видачі заробітної плати, оплати лікарняних листів і відпусток;</li> <li>- обговорення першого робочого дня.</li> </ul>
Обов'язки куратора / наставника	<ul style="list-style-type: none"> <li>ознайомлення підопічного з правилами внутрішнього трудового розпорядку;</li> <li>- інформування співробітника про місцезнаходження їдальні, туалетів, місць для відпочинку, куріння, автостоянки тощо;</li> <li>- надання даних про традиції відділу або групи, в якій співробітник буде працювати;</li> <li>- ознайомлення з процедурою комунікацій у межах відділу та організації;</li> <li>- обговорення першого робочого дня.</li> </ul>
<b><i>Ступінь 2- перший робочий тиждень нового співробітника</i></b>	
Обов'язки інспектора кадрів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ознайомлення з основними положеннями кадрової політики та можливостями кар'єрного зростання;</li> <li>- підготовка та проведення соціально-психологічного дослідження співробітника;</li> <li>- розробка індивідуальної адаптаційної програми.</li> </ul>
Обов'язки куратора / наставника	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ознайомлення з історією організації, її місією та стратегічними цілями;</li> <li>- пояснення принципів функціонування адміністративно-господарської системи організації (замовлення канцтоварів, автотранспорту тощо).</li> <li>- поетапне ознайомлення зі змістом роботи.</li> </ul>
Обов'язки безпосереднього керівника	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загальний контроль за діяльністю нового працівника та його куратора/наставника</li> </ul>

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Мотивація персоналу на різних етапах трудової кар'єри

Етап	Мета трудової діяльності	Вимоги до перспектив професійної кар'єри	Мотивація трудової активності	Результат завершення кар'єри
До 25 років	Пошук стійких орієнтирів і життєвих критеріїв, визначення напрямку трудової діяльності з урахуванням власного досвіду, інтересів професійної орієнтації	Найчастіше неадекватні наявним можливостям. В низці випадків уже є чітка мета й основні уявлення про розвиток кар'єри	1. Створення приємної робочої обстановки: ергономіка робочого місця, дизайн, формування позитивного уявлення про роботу 2. безпека як фізична, так і соціальна (схвалення, повага, причетність) 3. Справедлива оцінка праці.	1. Аналіз апробації своїх можливостей 2. Співвіднесення життєвих планів із цілями конкретного підприємства 3. Остаточний вибір сфери трудової спеціалізації 4. початок формування позитивної трудової мотивації
Від 25 до 35 років	Формування стійкого та стабільного життєвого, сімейного, професійного та соціального існування	Відбувається усвідомлення конкретного часового масштабу, поетапно визначається професійна перспектива, відповідно до неї регулюється використання енергетичних і інтелектуальних ресурсів	1. особистий розвиток, новий досвід, експериментування, широкі можливості для навчання, інформації працівників. 2. особиста участь в ухваленні рішень,	1. життєвий і трудовий досвід стають однозначною реальністю. 2. Встановлена фізична та енергетична відповідність можливостей працівника та вимог виробництва 3. Відбувся вступ у колективне мікросередовище
Від 35 до 50 років	Гармонійний розвиток усіх сторін життєдіяльності сторін працівника	Формуються граничні, реально обґрунтовані вимоги. Оцінюється	1. Висока орієнтація на зміст праці, творчість. 2. Участь в управлінні,	1. Повнота життя і задоволеність роботою в колективі

		<p>досягнутий результат</p>	<p>ухваленні рішень, розподілі, капіталі</p> <p>3. Кар'єра, успіх, престиж, визнання</p> <p>4. максимальні можливості підвищення кваліфікації</p> <p>5. різноманітні форми основного і соц.стимулювання</p> <p>6. "Job"-фактори (зміст, збагачення праці, ротація, гнучкий графік роботи, наукова організація праці)</p>	<p>2. осмислення свого життєвого шляху, підбиття певних підсумків</p> <p>3. висока вимогливість до себе при об'єктивній самооцінці.</p>
--	--	-----------------------------	--	---