

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»
Директор інституту

_____ Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021р.

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

_____ Березянюк Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» _____ 2021р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Розвиток ефективної системи управління персоналом підприємства»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи УП-2-9М

Кемська Влада Вікторівна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник доцент, к. е. н. Безпалько Олена Вікторівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Консультант доцент, к. е. н. Мазник Л. В.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент проф, д.е.н Заїнчковський А.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь магістр

Спеціальність **076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Освітньо-професійна програма **«Управління персоналом та економіка праці»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березянко

19” жовтня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кемської Влади Вікторівни

1. Тема роботи «Розвиток ефективної системи управління персоналом підприємства».

керівник роботи Безпалько Олена Вікторівна, к. е. н., доц.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 16.10.2020 р. № 834-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 лютого 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Укрстафінг»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1 Теоретико-методичні засади дослідження розвитку системи управління персоналом на підприємстві.

Розділ 2 Аналіз ефективності функціонування системи управління персоналом на ТОВ «Укрстафінг».

Розділ 3 Напрями вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Укрстафінг».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 25 рисунках та 31 таблиці ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 19 жовтня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	20.10.2020 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	23.10.2020 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	26.10.2020 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	06.11.2020 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.11.2020 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	15.12.2020 р.	
7	Виконання економіко-математичної частини роботи. Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	25.12.2020 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	04.01.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	11.01.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	15.01.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2021 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

_____ **Кемська В.В.**
(прізвище та ініціали)

_____ **Безпалько О.В.**
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кемська В.В. Розвиток ефективної системи управління персоналом підприємства. - Рукопис

Кваліфікаційна робота здобувача освітнього ступеня «Магістр» зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці» – Національний університет харчових технологій. Міністерство освіти і науки України, Київ, 2021.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню питань розвитку ефективної системи управління персоналом підприємства.

У розділі 1 розглянуто теоретико-методичні засади дослідження розвитку системи управління персоналом на підприємстві, зокрема, сутність, цілі, завдання, етапи еволюційного розвитку та становлення системи управління персоналом, її основні функції принципи формування та методи побудови, а також світовий досвід функціонування ефективних системи управління персоналом підприємства.

У розділі 2 проаналізовано організаційно-економічну характеристику та ефективність функціонування системи управління персоналом підприємства, досліджено історію створення, ефективність праці персоналу та стан його оцінювання на підприємстві ТОВ «Укрстафінг».

У розділі 3 досліджено напрями вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Укрстафінг», розроблено програму її удосконалення, яка акцентує увагу на економічній ефективності проведення регулярних зустрічей для обговорення оптимізації поточних процесів роботи колективу та запровадженні «Бази знань». Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на економічні результати роботи ТОВ «Укрстафінг».

В роботі здійснено низку розрахунків із застосуванням економіко-математичних моделей, зокрема, моделі Кано та програми Excel.

Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, вдосконалення системи управління персоналом, економічна ефективність.

SUMMARY

Kemska V. V. Development of an effective personnel management system of the enterprise. - Manuscript

Qualification thesis the applicant of the educational degree "Master" in specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activities", educational and professional program "Personnel Management and Labor Economics" - National University of Food Technology. Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2021.

The qualification thesis is devoted to the study of the development of an effective personnel management system of the enterprise.

Section 1 - Discusses the theoretical and methodological foundations of the study of personnel management system in the enterprise, in particular, the essence, goals, objectives, stages of evolutionary development and formation of personnel management system, its main functions, principles of formation and methods of construction, and world experience of effective management systems personnel of the enterprise.

Section 2 - analyzes the organizational and economic characteristics and efficiency of the personnel management system of the enterprise, examines the history of creation, efficiency of personnel and the state of its evaluation at the enterprise LLC "Ukrstaffing".

Section 3 - Explores the areas of improving the personnel management system of Ukrastafing LLC, developed a program to improve it, which focuses on the cost-effectiveness of regular meetings to discuss the optimization of current processes of the team and the introduction of "Knowledge Base". The economic efficiency of the proposed measures and their impact on the economic results of Ukrastaffing LLC are calculated.

The paper performs a number of calculations using economic and mathematical models, in particular, the Kano model and Excel.

Key words: personnel management, personnel management system, improvement of personnel management system, economic efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1. Система управління персоналом: сутність, цілі, завдання, етапи еволюційного розвитку та становлення.....	12
1.2. Принципи формування, основні функції та методи побудови ефективної системи управління персоналом на підприємстві.....	23
1.3. Світовий досвід функціонування ефективних системи управління персоналом підприємства.....	28
Висновки до 1 розділу.....	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «УКРСТАФІНГ».....	40
2.1. Історія створення та організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укрстафінг».....	40
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства ТОВ «Укрстафінг».....	43
2.3. Дослідження ефективності праці персоналу та стану його оцінювання в ТОВ «Укрстафінг».....	66
Висновки до 2 розділу.....	81
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «УКРАСТАФІНГ».....	83
3.1. Основні тенденції формування та розвитку ефективної системи управління персоналом на ТОВ «Укрстафінг».....	83

3.2. Економічна ефективність проведення регулярних зустрічей для обговорення оптимізації поточних процесів роботи колективу ТОВ «Укрстафінг».....	91
3.3. Оцінка ефективності запровадження та застосування уніфікованої «Бази знань» ТОВ «Укрстафінг».....	99
3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.....	109
Висновки до 3 розділу.....	114
ВИСНОВКИ.....	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	118
ДОДАТКИ.....	129

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно в якості працівників, які забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як особистості, що належать до єдиної організаційної системи.

Успіх роботи підприємства залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому для того, щоб підприємство функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працівників, постійно контролюючи їх діяльність, при цьому використовуючи різні ефективні методи управління персоналом, засновані на наукових законах.

Побудова ефективної системи управління персоналом – найважливіший інструмент розвитку сучасного підприємства. Сьогодні, на жаль, немає єдиного підходу до виміру ефективності управління персоналом. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності персоналу і управління, в тому числі, тісно пов'язані з виробничим процесом і його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, економічним розвитком організації.

Сутність і значення управління персоналом, а також питання вдосконалення системи управління персоналом досліджувалися у працях таких вчених: Якименко Н. В. [1, с. 45], Геращенко І. А. [15, с. 67], Богиня Д.П. [3, с.34], Бородіна Є. [4, с.56], Кибанова А.Я. [14, с. 53], Малюк О. [2, с. 34], та ін. Однак, у цих дослідженнях недостатньо систематизовані питання щодо принципів формування сучасних підходів до удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства.

Метою роботи є розвиток системи управління персоналом підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розвитку системи управління персоналом ТОВ «Укрстафінг».

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі *завдання*:

- досліджено теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом підприємства;
- розглянуто методичні підходи щодо оцінювання розвитку системи управління персоналом на підприємстві;
- вивчено та систематизовано сучасний зарубіжний досвід функціонування ефективних системи управління персоналом підприємств;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Укрстафінг» та особливості діючої системи управління персоналом на даному підприємстві;
- визначено основні напрямки удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Укрстафінг»;
- обґрунтовано ефективність та доведено доцільність запровадження заходів, які підвищують ефективність системи управління персоналом в ТОВ «Укрстафінг».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення організації оплати праці на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи: кваліфікаційна робота ОС магістр складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи - 155 сторінок, який містить 31 таблицю, 25 рисунків. Список використаних джерел складається з 91 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система управління персоналом: сутність, цілі, завдання, етапи еволюційного розвитку та становлення

Управління персоналом займає особливе місце на підприємстві. Воно пов'язане зі специфікою об'єкта управління – людськими ресурсами. Особлива увага в процесі управління організацією повинна приділятися формуванню людського потенціалу та його використанню, розвитку на основі мотивацій і безперервного навчання. Управління персоналом – це частина управління підприємством в цілому.

Управління персоналом – це комплексний, цілеспрямований вплив на колектив з метою забезпечення оптимальних умов для досягнення мети підприємства.

Станом на сьогодні системи управління персоналом покликані вирішувати такі основні питання:

- формування персоналу підприємства;
- планування ділової кар'єри;
- оцінка працівників;
- професійно-кваліфікаційне і посадове зростання працівників;
- підвищення кваліфікації;
- підготовка та перепідготовка персоналу.

Важливо зазначити, що сучасні концепції та теорії управління персоналом базуються на визнанні ролі особистості працівника, яка постійно зростає, знанні його мотивації та вмінні її формувати.

Управління персоналом є однією з найбільш важливих сфер роботи підприємства, яка здатна значно підвищити його ефективність. Поняття «управління персоналом» розкривається в діапазоні від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

Система управління персоналом безперервно вдосконалює методи роботи з кадрами й використання досягнень вітчизняної й закордонної науки, використовує найкращий виробничий досвід.

Сутність управління персоналом розкривається тільки за допомогою наступних понять: трудові ресурси, персонал, кадровий потенціал.

Трудові ресурси – є фізично розвинутою частиною населення, яка володіє розумовими здібностями і знаннями, необхідними для роботи у народному господарстві. [3, с.155].

Люди та їх майстерність та мотивація до господарської діяльності – це найбільш важливий елемент продуктивних сил і головне джерело розвитку економіки. [46, с. 17].

Персонал – це сукупність постійних або тимчасових працівників, що здобули необхідну професійну підготовку або ж мають досвід практичної роботи [4, с. 268].

Чикуркова А.Д. наводить більш широке поняття. Вона вказує, що персонал – це стратегічний ресурс конкурентоспроможності, економічного зростання й ефективності виробництва: а також один із найважливіших аспектів діяльності підприємств в умовах ринку. З даної точки зору, персонал розглядають як сукупність найманих за трудовим договором працівників, необхідним фізичним та інтелектуальним потенціалом, який може бути застосований, як стратегічний ресурс конкурентоспроможності підприємства

та основне джерело невикористаних резервів економічного зростання суб'єктів господарювання [5, с. 34].

Г. Осовська та О. Крушельницька виділяють такі підсистеми управління персоналом:

- 1) управління трудовим потенціалом;
- 2) відтворення трудових ресурсів;
- 3) управління процесом використання трудових ресурсів [6, с. 20–21].

Кадровий потенціал підприємства визначається, як гранична величина можливості участі працівників (з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій) в діяльності підприємства [7, с. 56].

Автори, що згадані вище, розуміють систему управління персоналом, як цілеспрямований вплив суб'єктів управління на групи людей. Метою цього впливу є підвищення компетентності працівників, ефективної організації та координації їх діяльності під час реалізації цілей підприємства. Це допомагає досягти високого рівня задоволення персоналу від власної трудової діяльності й отримати максимально можливі показники діяльності підприємства [8, с. 76].

Сутність управління персоналом включає найманих робітників, роботодавців і інших власників підприємства. Вона полягає у встановленні відносин суб'єкта й об'єкта управління. Основою таких відносин є принципи, методи й форми впливу на мотивацію, поведінку й діяльність працівників. Метою такого впливу є максимальне їх використання.

Працівники, зайняті підприємства (організації, фірмі) забезпечують її успіх. Тому сучасна концепція управління підприємством виділяє сферу управлінської діяльності, що пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства. Управління персоналом організації опирається на закономірності, які досліджували різні науки, пов'язані з

управлінням (теорія управління, економічна кібернетика й ін.). Але управління персоналом організації частіше за все підкоряється тим закономірностям, які властивим тільки даному процесу.

Закономірність управління персоналом показує, що зв'язок явищ, внутрішній суттєвий взаємозв'язок між причиною й наслідком, стійке відношення між явищами, пов'язаними з управлінням персоналом, взаємостосунками між людьми накладають значний відбиток на їхній характер.

Основними закономірностями, що є об'єктивною основою пред'явлення вимог до технології та системи управління персоналом підприємства є:

- система управління персоналом відповідає цілям, тенденціям, особливостям та стану розвитку виробничої системи;
- системність формування системи управління персоналом;
- комбінація централізації й децентралізації управління персоналом є оптимальною;
- комбінація сукупності підсистем і елементів системи управління персоналом є пропорційними;
- виробництво і управління також є пропорційними;
- мінімізація щаблів управління персоналом і ряд інших закономірностей (закономірність невизначеності відгуку; неадекватність відображення людини людиною й неадекватність самооцінки; закономірність викривлення змісту інформації; закономірність психологічного самозахисту й ін.).

Процес управління персоналом є результатом дії прикладених сил, кожна з яких підкоряється тій або іншій закономірності управління. Дані закономірності безперервно взаємодіють та впливають один на одного власними властивостями. Таким чином вони створюють інтегровану

результуючу силу. Звідси слідує що єдність дій закономірностей управління персоналом є необхідною.

На даний момент не всі закономірності управління персоналом глибоко вивчені й відкриті. Закономірності можуть припинятись під дією зміни умов виробництва й управління, а також через припинення або початку дії економічних законів розвитку. Такі зміни відбуваються особливо інтенсивно у міру переходу ринку

Принципи управління персоналом і принципи побудови системи управління персоналом відрізняються одне від одного.

Принципи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, якими повинні керуватися фахівці в процесі управління персоналом.. Принципи управління персоналом відображають вимоги економічних законів і закономірності, що є об'єктивно діючими, тому й самі є об'єктивними.

Управління персоналом здійснюється на основі принципів, що уже ствердились у вітчизняних організаціях: науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності та розпорядництва і ін.

Багато американських та японських корпорацій широко використовують також інші принципи управління персоналом: довічного наймання, контролю виконання завдань, заснованого на довірі; комбінації такого контролю із корпоративною культурою; консенсуальне прийняття розв'язків, тобто обов'язкове схвалення прийнятих розв'язків більшості працівників.

У вітчизняній системі менеджменту розробили комплексний підхід до принципів управління персоналом для керівників середньої й вищої ланки, які є суб'єктами управління.

Принципи побудови системи управління персоналом – це ті правила, основні положення й норми, яким повинні користуватись керівники підрозділів управління персоналом під час формування системи управління

персонало. Вони є результатом узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, властивих рис та дій. Принципи об'єктивні так само, як об'єктивні економічні закони й закономірності.

Принципи побудови системи управління персоналом постійні й носять обов'язковий характер. А методи можуть бути гнучкими при збереженні принципів. Принцип формує систему і кожний метод окремо. Але метод не впливає таким чином на принцип, тому що останній об'єктивний.

Існує дві групи принципів, які будують систему управління персоналом: принципи, які характеризують вимоги формування системи управління персоналом організації, та ті принципи, які визначають шляхи розвитку системи управління персоналом.

Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом:

1. обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва, первинність функцій управління,
2. оптимальності співвідношення інтра- і інфрафункцій управління персоналом,
3. оптимальності співвідношення управлінських орієнтацій, потенційні імітації, економічність, прогресивність, перспективність,
4. принципи комплексності оперативності, оптимальності, простоти, науковості, ієрархічності, автономності, погодженості, стійкості, багатоаспектності, прозорості, комфортності.

Принципи й методи управління: що розглянуті вище, є передумовою забезпечення функціонування всього механізму управління, який відповідає організаційній структурі підприємства. В такій структурі особливе місце займають кадрові служби (служби управління персоналом).

Отже, нагальною потребою стає пошук і розробка нових систем управління персоналом, розширення функцій кадрових служб. Опіка про працівників підприємства: їх життєвий тонус і психологічний клімат у колективі обов'язково позитивно впливає на його діяльність та збільшує ефективність в цілому. Тому дуже важливо чітко визначати стратегію й систему управління персоналом з урахуванням нового управлінського мислення.

Фундаментальними положеннями даного підходу є:

1. Управління персоналом повинно бути діяльно-орієнтованим. Ефективне управління персоналом має спрямовуватись на практичні дії, а не на канцелярські процедури або правила. Звичайно, управління персоналом використовує правила та записи, проте ключовими повинні бути дії. Управління персоналом робить особливий наголос на вирішенні службових проблем з метою виконання поставлених фірмою завдань завдяки підтримці розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалюванню умов праці і їх задоволенню.

2. Управління персоналом є індивідуально орієнтованим. Наскільки це тільки можливо, управління персоналом прагне розглядати кожного, що служить як особистість і пропонує послуги й програми, що йдуть назустріч індивідуальним потребам.

3. Управління персоналом є перспективно орієнтованим. Ефективне управління персоналом повинне допомагати фірмі через забезпечення її компетентними й зацікавленими в результатах своєї праці службовцями. Таким чином, людський фактор повинен постійно враховуватися в довгочасних стратегіях фірм.

Система управління персоналом є однією з числа інших систем управління підприємством, яка передбачає наявність відповідних ланок, що здійснюють управління і зв'язки між ними [2; с.61].

Кожна з підсистем системи управління має головне завдання. Основним завданням підсистеми керівництва системи управління підприємством є розробка та реалізація філософії підприємства, основним завданням функціональних підсистем – розробка та реалізація різних видів політики підприємства.

Склад підсистем системи управління персоналом підприємства наведено на рис. 1.1.



Рис.1.1 Склад підсистем системи управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10, с. 76]

Облік даних положень дозволить сформулювати цілі для управління персоналом. Деякі зі специфічних цілей управління персоналом полягають у тому, щоб: 1) забезпечити організацію добре підготовленими й добре зацікавленими (мотивованими) службовцями; 2) доводити до службовців політикові відділу по керуванню персоналом; 3) ефективно використовувати кваліфікацію, практичний досвід, майстерність і працездатність співробітників.

Цілі управління персоналом будуть досягнуті лише в тому випадку, якщо вищі менеджери розглядають людські ресурси фірми як ключ до її ефективності. Реалізація принципів і методів побудови системи управління персоналом вимагає інтеграції наступних основних функцій і напрямків діяльності:

- 1) організаційно-кадрової функції;
- 2) навчально-виховної функції;
- 3) соціально-економічної функції;
- 4) дослідницько-проектної функції;
- 5) психолого-педагогічної функції;
- 6) інформаційно-аналітичної функції.

Ці функції є елементами сучасної моделі функціонування системи управління персоналом, яку можна представити в виді, який відображений на рис.1.1.

Дана система включає підсистему лінійного керівництва, а також функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Кожна підсистема із представлених на рисунку має свої конкретні функції, чітке виконання яких повинне сприяти досягненню загальної мети

діяльності підприємства. Способи впливу (методи управління) визначаються змістом (напрямком) діяльності відділу.

Нове управлінське мислення сприяє здійсненню комплексного підходу до вирішення проблем по управлінню персоналом з урахуванням потреб підприємства.

Систему управління персоналом промислового підприємства складають об'єкти та суб'єкти.

Об'єкт- це основні складові системи управління персоналом, що включають в себе: підбір, розстановка, оцінка, стимулювання і т.д. [18, с. 87]

Суб'єкт управління персоналом - це володар функцій управління персоналом, він має необхідні можливості для управління займає активну посаду по відношенню до об'єкта управління. [18, с. 56]

Головна мета управління персоналом – це отримання найефективнішої роботи персоналу та найбільшого внеску у прибуток промислового підприємства. А отже, поняття управління персоналом у деякому ступені є умовним, оскільки передбачає не управління людьми, а створення необхідних умов для того, щоб найефективніше використовувати людські ресурси та кожного працівника окремо.

Система управління персоналом промислового підприємства має чітку структуру, яка може змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Структура системи управління персоналом формується в залежності від величини промислового підприємства, його розташування, змісту діяльності та інших факторів. Вона є одним з ключових напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2).

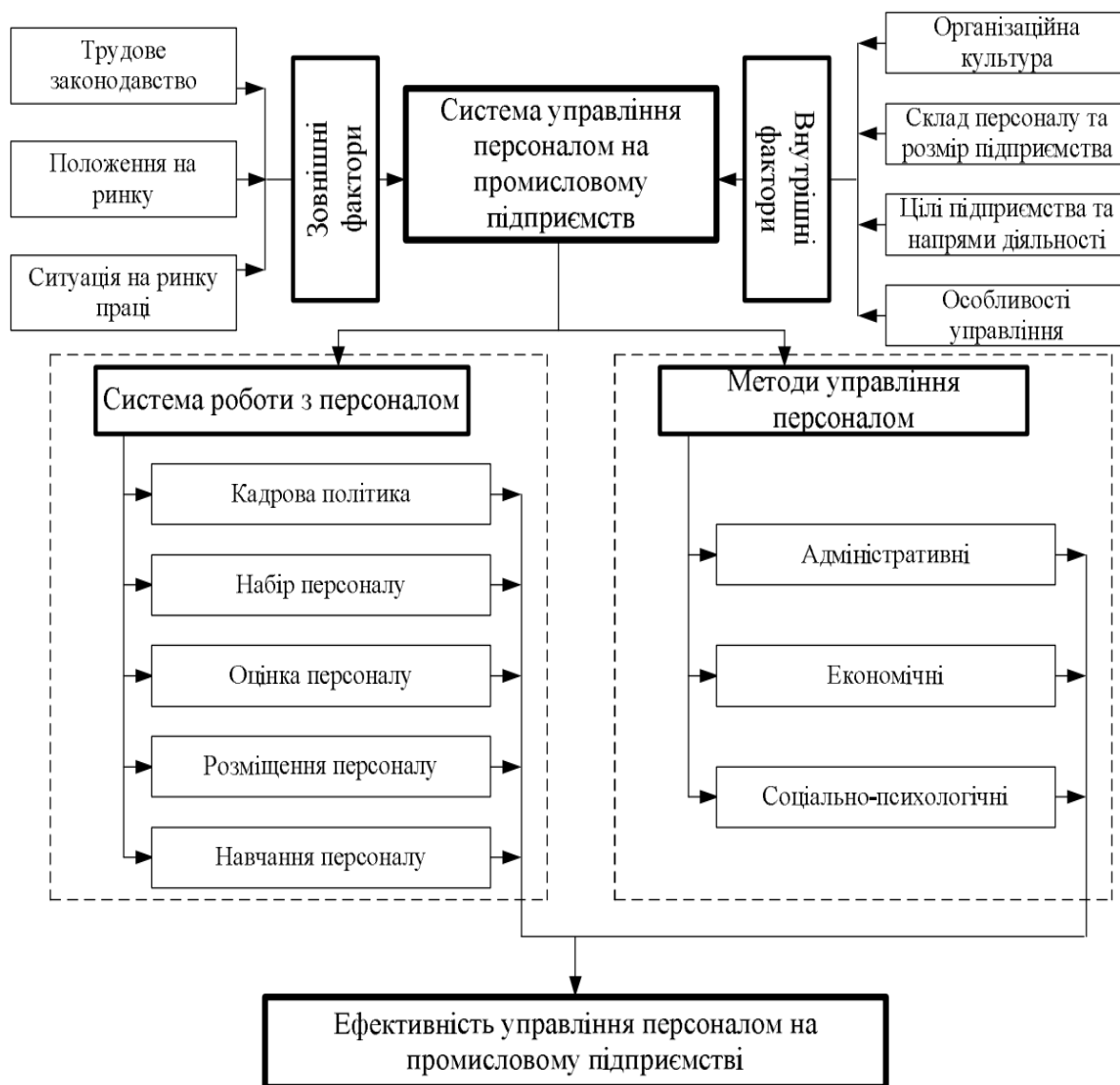


Рис. 1.2. Система управління персоналом промислового підприємства
Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 25].

У малих і середніх промислових підприємствах одна підсистема часто виконує функції багатьох функціональних підсистем, при різних умовах одні підсистеми можуть бути ліквідовані, змінені, перетворені.

1.2. Принципи формування, основні функції та методи побудови ефективної системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність ув'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети.

Система управління персоналом формує цілі, функції, організаційну структуру управління персоналом, вертикальні й горизонтальні функціональні взаємозв'язки керівників й спеціалістів у процесі обґрунтування, розробку, прийняття й реалізації управлінських рішень [5, с. 87].

Головна мета системи управління персоналом – кадрове забезпечення підприємства, ефективне використання кадрів, а також їх професійний й соціальний розвиток. Розробка й впровадження системи управління персоналом на підприємстві припускає існування сформульованої місії підприємства, на підставі якої зафіксовані його цілі й цінності. Також необхідний єдиний корпоративний стандарт робочої поведінки персоналу (кодекс корпоративної поведінки), завдяки якому будуть досягатися поставлені цілі з одночасним прямуванням цінностям [4, с. 14], або, іншими словами, необхідна філософія управління кадрами, яка інтегрована у філософію підприємства.

Під філософією підприємства слід розуміти сукупність внутрішньо організаційних принципів, моральних та адміністративних норм та правил взаємовідносин персоналу, систему цінностей та переконань, яку сприймають весь персонал, та яка підпорядкована глобальній меті підприємства [5, с. 98]

Система управління персоналом будується на ряді принципів (табл. 1.1) і методів [7, с. 45].

Принципи побудови системи управління персоналом

№	Принципи, що формують вимоги до системи управління персоналом	Принципи, що визначають напрям розвитку системи управління персоналом
1	Обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва	Концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних задач
2	Обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва	Спеціалізації
3	Обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва	Паралельності
4	Потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника й функції робітників свого рівня	Адаптивності (гнучкості)
5	Економічності – найбільш ефективна й економічна система управління персоналом	Спадкоємності – загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління персоналом на різних рівнях та різними спеціалістами
6	Прогресивності	Безперервності
7	Перспективності	Ритмічності
8	Комплексності	Прямоточності – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації за виробкою певного рішення
9	Оперативності	
10	Оптимальності	
11	Простоти	
12	Науковості	
13	Ієрархічності	
14	Автономності	
15	Погодженості	
16	Стійкості	
17	Багатоаспектності	
18	Прозорості	
19	Комфортності	

Джерело: сформовано автором на основі [51, с. 14]

Методи побудови системи управління персоналом підприємства включають:

- обстеження (самообстеження, інтерв'ювання, активне спостереження робочого дня, миттєві спостереження, анкетування, вивчення документів, функціонально-вартісний аналіз);

- аналіз (системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, послідовна підстановка, зрівняння, динамічний, структуризації цілей, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, головних компонент, балансовий, кореляційний і регресійний аналіз, дослідний, матричний);

- формування (системний підхід, аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, структуризації цілей, дослідний, творчих нарад, колективного блокноту – «банк» ідей, контрольних питань, морфологічний аналіз);

- обґрунтування (аналогій, зрівнянь, експертно-аналітичний, моделювання фактичного й бажаного становищ досліджуваного об'єкту, розрахунок кількісних та якісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів, функціонально-вартісний аналіз);

- впровадження (вивчення, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників апарату керування, матеріальне й моральне стимулювання нововведень; залучення суспільних організацій, функціонально-вартісний аналіз).

Для свого функціонування система управління персоналом підприємства потребує організаційного забезпечення, інформаційного та технічного забезпечення, нормативно-методичного та правового забезпечення.

Під організаційним забезпеченням розуміють сукупність взаємопов'язаних підрозділів системи управління персоналом й посадових осіб.

Під інформаційним забезпеченням системи управління персоналом розуміють сукупність реалізованих рішень по обсягу, розміщенню та формам організації інформації, що циркулює в системі управління при її функціонуванні [21, с. 67].

Інформаційне забезпечення, в свою чергу, включає оперативну інформацію, нормативно-довідкову інформацію, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (уніфіковані та спеціальні). При проектуванні та розробці інформаційного забезпечення системи управління важливим є установлення складу й структури інформації, необхідної для прийнятої технології управління.

Під технічним забезпеченням системи управління персоналом підприємства розуміють комплекс технічних засобів – сукупність взаємопов'язаних єдиним керуванням та (або) автономних технічних засобів збору, реєстрації, накопичення, передачі, обробки, виводу й подання інформації, а також засобів організаційної техніки [49, с. 54].

Комплекс технічних засобів дозволяє вирішувати задачі керування з мінімальними трудовими й вартісними затратами, із заданою точністю й вірогідністю у задані строки. Він повинен володіти інформаційною, програмною та технічною сумісністю вхідних засобів; адаптуванням до умов функціонування служби управління персоналом; можливістю розширення з метою підключення нових пристроїв.

Під нормативно-методичним забезпеченням системи управління персоналом розуміють сукупність документів організаційного, організаційнометодичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативнотехнічного, техніко-економічного й економічного характеру, а

також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи та інші дані, які використовуються при рішенні задач організації праці та управління персоналом та які затверджені в певному порядку компетентним відповідним органом або керівництвом підприємства [37, с. 34].

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття й реалізації рішень щодо питань управління персоналом. Правове забезпечення системи управління персоналом складається з використання засобів та форм юридичного впливу на органи та об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності підприємства [5, с. 45].

Основним завданням правового забезпечення системи управління персоналом є правове регулювання трудових відносин між роботодавцем та найманими робітниками, захист прав та законних інтересів працівників, що впливають з трудових відносин.

Система управління персоналом вміщує не тільки функціональні підрозділи, які займаються роботою з персоналом, але й вище керівництво, а також керівництво функціональних підрозділів, що виконують функції науково-технічного, виробничого, економічного керівництва, управління зовнішніми господарськими зв'язками й кадрами, ось чому її неможливо відокремити від системи управління підприємством. Система управління персоналом є базисом побудови системи управління підприємством.

Основними напрямками діяльності підсистеми управління персоналом є:

- стратегічне управління персоналом та кадровою політикою; управління плануванням персоналу; управління наймом, підбором та залученням персоналу;

- управління трудовими відносинами; управління умовами праці; управління розвитком персоналу; управління мотивацією персоналу;
- управління соціальним розвитком; управління розвитком організаційних структур управління;
- управління правовим, інформаційним забезпеченням системи управління персоналом.

1.3. Світовий досвід функціонування ефективних системи управління персоналом підприємства

Систему управління персоналом більшість сучасних дослідників розглядають як комплекс взаємопов'язаних заходів щодо створення умов нормального функціонування, розвитку і ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

Система управління трудовою діяльністю кожної країни світу формується під впливом національної системи цінностей, переконань, її культурної спадщини. Кожне наступне покоління, переймаючи досвід попереднього, поетапно “транслює” поведінкові стереотипи, способи та моделі управління персоналом, закладене культурою, традиціями, менталітетом своєї національної спільноти. Необхідність вивчення генези теорії управління трудовою діяльністю пояснюється наступними причинами.

Це сукупність окремих підсистем, серед яких пошук та адаптація персоналу, його навчання, розвиток, мотивація, оцінка, стратегічна робота з персоналом. В зв'язку з цим методологія дослідження проблеми управління персоналом має ґрунтуватися на системному підході з використанням методів спостереження й узагальнення на базі дослідження прогресивного закордонного досвіду та його адаптації до реалій України.

За час існування менеджменту економічно розвинені країни нагромадили вагомі знання в сфері управління трудовою діяльністю працівників на підприємстві. Лише з урахуванням специфічних особливостей світових моделей менеджменту можна узагальнити та удосконалити методи управління підприємством та персоналом цього підприємства, зокрема.

Накопичений світовий управлінський досвід створює передумови для успішного вирішення вітчизняних проблем управління персоналом, зокрема, в аспекті управління трудовою поведінкою робітника на підприємстві.

Асиміляція ідей світового управління, теорій організацій, наукових управлінських підходів дозволяє більш повно вивчити, критично і вдумливо проаналізувати й адаптувати вітчизняним підприємствам кращі досягнення менеджменту найбільш розвинених індустріальних країн.

Під час вивчення національних складових управління персоналом на підприємствах, які мають закордонний капітал, А. Лоран прийшов до того, що трудова поведінка менеджерів, а отже і їх політика управління персоналом, регулюється нормами корпоративної поведінки, проте, в основному визначається національними традиціями [1, с.75-96].

Важливість впливу культури країни на цілісну систему управління доводить американський дослідник Г. Хофстеді [2, с. 65-85].

Згідно методики Г. Хофстеді, країни світу слід розподілити за основними вимірами на певні групи (рис. 1.3).

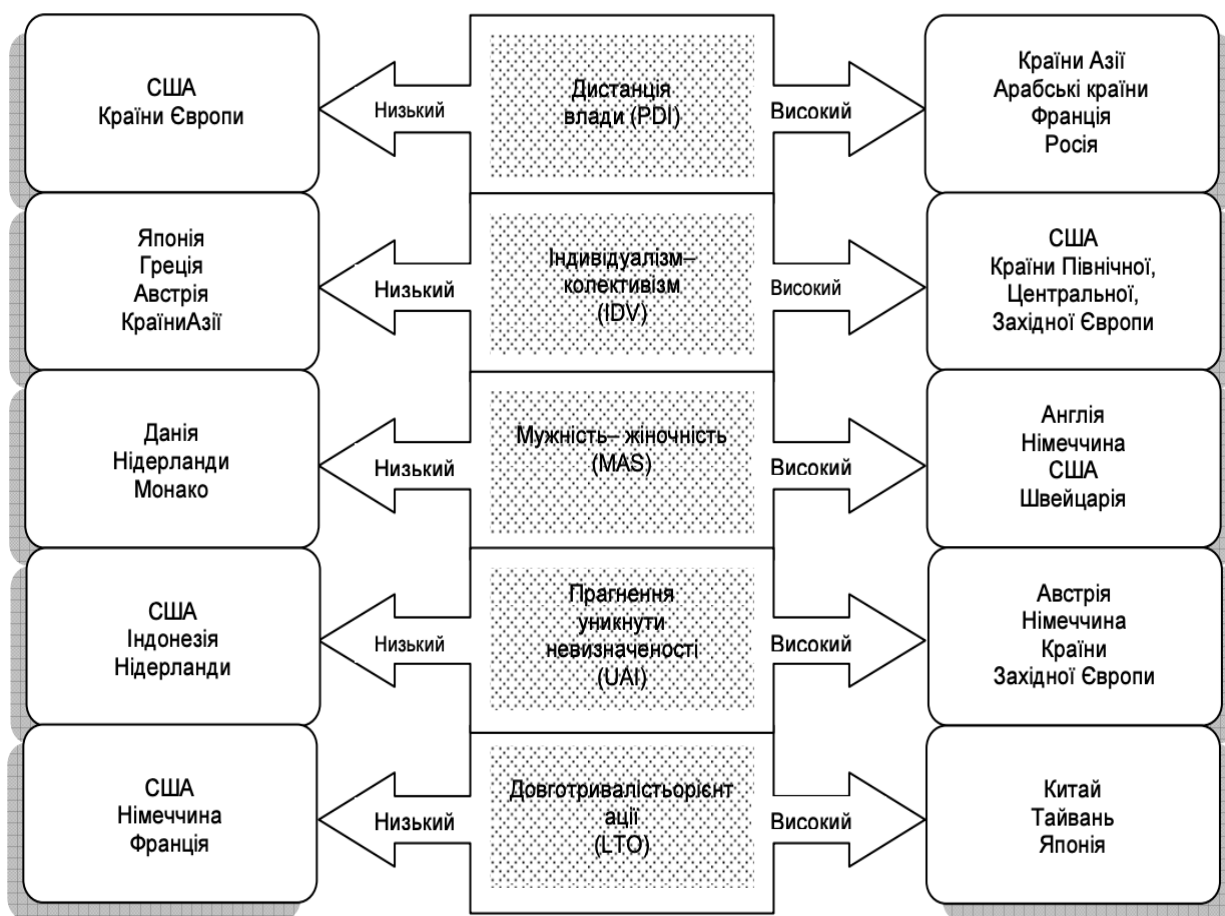


Рис. 1.3. Розподіл управлінських культур країн світу за методикою Г.

Хофстеді

Джерело: складено автором на основі [2, с. 34]

Основні виміри поділу країн світу за методикою Г.Хофстеді це: дистанція влади (PDI), індивідуалізм–колективізм (IDV), мужність–жіночість (MAS), прагнення уникнути невизначеності (UAI), довготривалість орієнтації (LTO). Залежно від ступеню вираження певної ознаки можна відразу зробити висновок про особливості системи управління в даній країні. Так, вимір “дистанція влади” характеризує нерівність у розподілі влади між людьми. Низький ступінь (PDI50) – про значну нерівність у розподілі влади. Тобто, кожен зі світових національних культур можна оцінити як культуру з більшою або меншою дистанцією влади.

Український науковець Ю. Палеха [3, с. 88], застосовуючи результати досліджень Міжнародного інституту менеджменту, виділив наступні риси, як притаманні українській культурі: значна дистанція влади, співвідношення в однакових частинах індивідуалізму-колективізму, середнє значення між мужністю та жіночністю, підвищене прагнення уникнути невизначеності та короткотривалість орієнтації. “Сьогодні ще далеко не всім зрозуміло, що “ахілесовою п’ятою” української економіки є неефективний механізм управління людськими ресурсами, а ключовою проблемою адаптації України до європейської спільноти економічно розвинутих країн є відхід від технократичного та перехід до антропосоціального стратегічного управління” - пише Г.А. Дмитренко, підкреслюючи важливість вивчення зарубіжного досвіду системи управління трудовою, індивідуалізованою діяльністю персоналу [4, с. 13-14].

Виділимо особливості управління персоналом в організаціях Японії, США та Німеччини. Японські компанії – це не тільки господарські одиниці, а й значною мірою соціальні організації. Від престижу фірми, на яку працює японець, в значній мірі залежить його визнання в суспільстві. Організаційні принципи японської компанії: – орієнтація на ринок; – безперервне впровадження нововведень; – увага не до окремих функцій, а до їх взаємозв'язку. Європейська модель управління за своєю сутністю є неоднорідною, а окремі її складові елементи більш подібні із домінантами американської чи японської школи управління персоналом. Тому в теорії та практиці управління трудовою діяльністю працівників в індустріально розвинених країнах слід розрізняти два діаметрально протилежних напрямки – американський і японський. Управлінська культура в США виникла як відповідь на виклики економічного зростання на початку ХХ ст. і була спрямована на досягнення успіху як основної мети прагнення всього суспільства, так званої “американської мрії”. У основі культури Нового Світу

- культура “сильної особистості”, сформованої переселенською ідеологією, за якої люди в умовах жорсткої конкуренції та відносно рівних можливостях змушені постійно завойовувати свої соціально-суспільні позиції, тобто проходити “природний відбір” [19, с. 45].

Американська політика управління трудовою діяльністю є індивідуалізованою, персоніфікованою, активною, конкурентною, професійно орієнтованою, вузькоспеціалізованою, контрольованою, мобільною. Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія – “країна Сонця, що сходить”. Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягненню країною в ХХІ столітті статусу “лідер світового економічного розвитку” [26, с. 65]. Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціальноспрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою.

Засновник компанії “Хонда Моторс” Такео Фудзікава [7, с. 123] відзначив, що японська й американська системи управління трудовою діяльністю в загальному однакові на 95%, проте дуже відрізняються у всіх важливих пунктах. Тому розглянемо спільні та відмінні риси японської і американської систем управління персоналом з виділенням елементів, притаманних вітчизняній моделі менеджменту, у табл. 1.2.

Японський стиль управління базується на переконанні, не на примусі. Начальник не виділяє себе окремо від своїх підлеглих, його сприяє взаємодії співробітників, надавати їм необхідну підтримку і допомогу, формувати гармонійні відносини, а не керувати їх роботою. Організація робочого місця і виробничих приміщень всіляко сприяє колективної праці. Тому розглянемо спільні та відмінні риси японської і американської систем управління персоналом з виділенням елементів, притаманних вітчизняній моделі менеджменту, у табл. 1.2.

Характеристики японської, американської та української моделей управління трудовою діяльністю працівників

Японія	США	Україна
1	2	3
Концепція управління трудовою діяльністю персоналу		
Об'єктом управління є трудовий колектив, група працівників структурного підрозділу підприємства	Об'єктом управління є особистість, працівник із притаманними якостями, знаннями, здібностями	Об'єктом є трудовий колектив із концентрацією уваги на професійнокваліфікаційних якостях
Підвищена увага до підлеглих(актуальність людського фактора в управлінні виробництвом)	Зростання ролі людського фактора, увага до людини як до виконавця	Увага до людини чисто формальна, використання працівника виключно як виробничого виконавця
Управління трудовим колективом	Управління за цілями	Управління трудовим потенціалом
Гнучка, нестандартна структура управління	Суворо формалізована структура управління	Формалізована структура із децентралізацією
Спрямованість управління трудовою діяльністю персоналу		
Удосконалення соціально-трудових відносин	Отримання прибутку від застосування трудових ресурсів	Оптимальне використання трудових ресурсів
Загальний принцип управління трудовою діяльністю персоналу		
“Знизу-догори”	“Зверху-донизу”	Зустрічне управління
Характер прийняття управлінських рішень		
Прийняття рішень по принципу консенсусу	Індивідуальний принцип прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень
Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	Залучення небагатьох людей до прийняття рішень і “продаж” рішення особам з найвищими цінностями	Залучення небагатьох людей до підготовки і одноосібне прийняття рішення
Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень, повільна реалізація	Швидке прийняття рішень з своєчасною реалізацією
Оцінка управління за колективним результатом	Оцінка управління за індивідуальним результатом	Оцінка управління за індивідуальним чи бригадним результатом
Особливості керівництва трудовою діяльністю персоналу		
Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення
Патерналістський стиль	Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений)	Директивний стиль
Загальні цінності	Часто різні цінності, індивідуалізм	Особистісні, індивідуальні, суб'єктивні цілі
Уникнення конфронтації, двозначності керівництва, наголос на гармонії	Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності	Міжособистісна конкуренція
Висхідні комунікації	Переважно низхідні комунікації	Низхідні комунікації
Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Основна якість керівника – уміння здійснювати координацію дій і контроль	Головні якості керівника – професіоналізм та ініціатива	Головна якість керівника – професіоналізм
Стосунки з підлеглими особисті неформальні	Стосунки з підлеглими формальні	Формальні стосунки з підлеглими

1	2	3
Організаційна культура в управлінні трудовою діяльністю		
Колективна відповідальність і звітність	Індивідуальна відповідальність	Перевага індивідуальної відповідальності
Неясність відповідальності за рішення	Ясність і конкретність відповідальності за рішення	Чітка відповідальність за рішення
Неформальні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури
Загальна організаційна культура і філософія	Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії	Відсутність загальної організаційної культури
Оцінка результатів трудової діяльності персоналу		
Оцінювання колективного результату	Оцінювання індивідуального результату	Оцінювання колективного результату
Поступове, повільне оцінювання роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі	Оцінка продуктивності робочої групи, поєднання повільного та швидкого просування
Кар'єра учасників трудової діяльності		
Довічне наймання	Короткочасне наймання на контрактній основі	Поєднання довговічного і короткочасного наймання
Кар'єрне зростання повільне, згідно з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Кар'єрне зростання стрімке, зумовлене особистими результатами	Кар'єрне зростання залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей
Підвищення кваліфікації учасників трудової діяльності		
Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки	Без відриву від виробництва у поєднанні із програмами підготовки
Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією	Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плінності кадрів)	Розвиток персоналу вважається необхідною, однак дорогою інвестицією
Розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності		
Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Визначення повноважень окремих робочих груп
Оплата за результати трудової діяльності персоналу		
За показниками роботи групи, стажем	За індивідуальними досягненнями працівника	За показниками роботи групи
Мотиваційний механізм управління трудовою діяльністю		
Основа-ментальні цінності	Метод "батога і пряника"	Надання свободи дій
Контроль трудової діяльності персоналу		
Колективний контроль	Індивідуальний контроль з боку керівництва	Індивідуальний та груповий контролю
М'який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю	Формалізована, однак м'яка процедура контролю
Широке використання гуртків контролю якості	Обмежене використання гуртків контролю якості	Мінімальне використання гуртків контролю якості
М'яка неформалізована	Чітко формалізована, жорстка процедура контролю	Формальна на рівні організації, неформальна на рівні команди

Джерело: складено автором на основі [8, с. 56].

Розглянувши характеристики систем управління трудовою діяльністю у США та Японії, відзначимо наявність багатьох спільних або частково однакових елементів у вітчизняній моделі управління персоналом, що свідчить про локальну інтеграцію зарубіжного досвіду в економіку нашої країни.

Одним із серйозних управлінських відмінностей між американськими і японськими компаніями є різний характер їх тимчасової орієнтації. Японські компанії приділяють більше уваги своєму довгостроковому розвитку. У використанні та розвитку трудових ресурсів японські компанії вважають за краще, щоб їх працівники були «генералісти», тобто мали широкий досвід та знання, що відповідають цілям і інтересам саме цієї компанії, в той час, як в США компанії шукають фахівців, знання і досвід яких можуть бути використані в будь-якій іншій компанії на даному виді робіт.

До числа основних особливостей, які безпосередньо впливають на мобілізацію трудових ресурсів в Японії, відносять: довічний найм, оплату праці відповідно до вислугою років, компанійські профспілки, внутрішньо фірмовий ринок робочої сили, внутрішньо фірмове виробниче навчання, ротацію системи колективного підряду і колективного прийняття рішень, внутрішньо соціальне забезпечення, системи спільних консультацій робітників і підприємців, гуртки контролю якості.

Робота з управління трудовими ресурсами в США спирається на широку дослідницьку базу, консультативну допомогу, розвинену управлінську інфраструктуру. Сучасний підхід, який використовується в найбільш ефективних американських корпораціях, відрізняється значним розширенням змісту, форм і методів роботи з персоналом фірми; зростанням професійного рівня фахівців служб управління людськими ресурсами; підвищенням частки коштів, що витрачаються цими службами, в загальних витратах виробництва; застосуванням новітньої інформаційної технології.

Ці зміни в управлінні трудовими ресурсами поширюються в США на роботу з керівниками і спеціалістами (щодо рядових виконавців функції служб управління людськими ресурсами змінилися в більшості корпорацій досить незначно). Практично всі головні нововведення в цій функціональній сфері управлінської діяльності призначалися для роботи з високооплачуваними категоріями персоналу і або зовсім не поширювалися на інші категорії персоналу, або що робилося пізніше і в більш обмеженому обсязі [8, с. 29].

Найбільш комплексний і різноманітний характер мають системи роботи з управлінським персоналом вищого рівня організаційної ієрархії, а також середнього рівня. Так в «Дженерал Електрик» з 1974 року існує підрозділ, що виведений з підпорядкування віце-президента по кадрам і підзвітна безпосередньо голові ради директорів, яке проводить роботу тільки з вищими керівниками (500-600 чоловік; загальне число керуючих і фахівців компанії перевищує 100 тис. чоловік). З цією категорією персоналу, а також з представниками групи претендентів з нижчестоящого ешелону управління здійснюється саме ретельне опрацювання схем заміщення, індивідуальних планів розвитку кар'єри, підбір і контроль за реалізацією програм підготовки та навчання. Щорічно схеми заміщення докладно розглядаються трьома вищими керівниками фірми – головою ради директорів, віце-головою і віце-президентом по кадрам. Провідні корпорації краще і ефективніше використовують психологію працівника, спонукаючи в ньому дороге для кожного американця «почуття переможця». Вони поважають свої традиції і на їх основі формують головні ціннісні установки організації. В американських корпораціях говорять: «Ми хочемо думати про себе як про переможців. Зразкові компанії повинні доводити, що немає ніяких причин, по яких ми не можемо створити системи, безперервно підтверджують цю думку».

Розвиток техніко-технологічних структур, формування нових виробничих систем пред'являють підвищені вимоги до методів управління. Це

в першу чергу відноситься до нижчих і середніх рівнів управління. У роботі керівників цих управлінських ланок найважливішими стають не виробничі, а кадрові питання. Недоробки в даному напрямку, помножені на прискорені темпи зростання продуктивності праці, неминуче призводять до зниження економічних показників діяльності підприємства і втрати конкурентноздатності.

Служби по управлінню трудовими ресурсами у Німеччині є одним із перших місць у керівному апараті державних організацій і приватних фірм. Їх діяльність спрямована на виконання таких функцій:

- забезпечення всіх ділянок виробництва необхідними працівниками;
- розробка заходів щодо стимулювання діяльності працівників; націленості їх на високопродуктивний і ефективну працю;
- забезпечення безперервного навчання і підвищення кваліфікації всіх працівників [5, с. 124].

Відзначається досить висока чисельність фахівців підрозділів, що займаються питаннями трудових ресурсів, в державних організаціях в порівнянні з приватними. Так, якщо при загальній чисельності персоналу 16 тисяч чоловік на фірмі «Рейнбраун» кадровою роботою займаються 30 працівників, то в Міністерстві економіки Германії, в апараті якого всього 1650 чоловіків, в службі з управління трудових ресурсів працює 35 фахівців.

У великих фірмах робота по загальному управлінню персоналом проводиться спеціальними службами, чисельність яких залежить від числа зайнятих: на 130–150 працівників – один співробітник. У переважній більшості фірм служби з управління трудовими ресурсами займаються не тільки кадровими питаннями: на них покладені також і деякі економічні функції, наприклад розрахунок заробітної плати. Останнім часом намітилася тенденція до зростання чисельності апарату служб управління кадрами на підприємствах.

При підборі фахівців на керівні посади німецькі організації керуються правилом вибирати їх зі своїх лав. Але іноді, щоб виключити сімейність, керівників підбирають зі сторони. Одним з головних чинників при підборі керівників є вміння працювати з людьми і розбиратися в них.

Незважаючи на специфіку управління трудовими ресурсами, існуючу в кожній конкретній фірмі, у всіх великих організаціях існує приблизно однакові системи роботи з кадрами та системи оплати праці робітників і управлінського персоналу.

Діяльність з управління персоналом вважається однією з головних функцій керівництва організації, яку, як правило, займається один з членів правління або сам голова правління.

У Німеччині надзвичайно велика увага приділяється плануванню витрат на людські ресурси, яке передбачає врахування кількісних і якісних ситуаційних чинників. Витрати на персонал діляться на основні та додаткові. До основних витрат відноситься оплата праці. Додаткові вкладення в ТР включають цілий комплекс витрат, що охоплюють всю соціальну сферу (житло, посібники, медичне обслуговування та ін.) І питання кадрового управління (відбір персоналу, оцінка, підвищення кваліфікації і т.д.

Таким чином, система управління персоналом на підприємстві є невід'ємною частиною системи управління підприємством у цілому, оскільки вона охоплює не тільки підрозділи, які займаються безпосередньою роботою з персоналом, а й керівників усіх організаційних рівнів підприємства і одночасно є основним каркасом у системі управління організацією. Системі управління персоналом передують стратегія управління персоналом під якою слід розуміти цілеспрямований вплив суб'єктів управління на групи людей з метою підвищення їх компетентності та ефективної організації, а також координації їх діяльності в процесі реалізації стратегії підприємства.

Висновки до розділу 1

Станом на сьогодні системи управління персоналом покликані вирішувати такі основні питання: формування персоналу підприємства; планування ділової кар'єри; оцінка працівників; професійно-кваліфікаційне і посадове зростання працівників; підвищення кваліфікації; підготовка та перепідготовка персоналу.

Система управління персоналом безперервно вдосконалює методи роботи з кадрами й використання досягнень вітчизняної й закордонної науки, використовує найкращий виробничий досвід.

Управління персоналом здійснюється на основі наступних принципів: науковості, демократичного централізму, плановості, першої особи, єдності та розпорядництва; добору й розміщення кадрів; комбінації єдиноначальності й колегіальності, централізації й децентралізації; лінійного, функціонального й цільового управління, контролю виконання розв'язків і ін.

Отже, нагальною потребою стає пошук і розробка нових систем управління персоналом, розширення функцій кадрових служб. Опіка про працівників підприємства: їх життєвий тонус і психологічний клімат у колективі обов'язково позитивно впливає на його діяльність та збільшує ефективність в цілому. Тому дуже важливо чітко визначати стратегію й систему управління персоналом з урахуванням нового управлінського мислення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «УКРСТАФІНГ»

2.1. Історія створення та організаційно-економічна характеристика ТОВ «Укрстафінг»

ТОВ «Укрстафінг» - агентство, що надає послуги тимчасового найму персоналу (тимчасовий, сезонний і постійний персонал). Компанія в якості професійного роботодавця обслуговує персонал клієнтів по всій Україні.

Головний офіс ТОВ «Укрстафінг» знаходиться в Києві, але організація має філіали в областях (Харків, Дніпро, Луцьк, Львів).

ТОВ «Укрстафінг» було створено в 2009 р. Компанія працює під брендом «Sun One». В 2006 році вона була викуплена власниками ТОВ «Смарт Солюшнс Груп» і тепер є в групі компаній, що об'єднує 3 бренди HR-провайдерів:

1. «Smart Solutions»,
2. «Fillin»,
3. «Sun One».

Спеціалізація ТОВ «Укрстафінг»:

- масовий підбір лінійного персоналу (персонал для тимчасової, сезонної і постійної роботи);
- професійний підбір персоналу;
- лізинг персоналу;
- аутстафінг;
- обслуговування персоналу у аутстафінг-проектах (наймання і звільнення співробітників на проектах, ведення кадрового діловодства; розрахунок і виплата ЗП; виплата податків на ЗП);

- охорона праці на проектах (аудит та відновлення документації, постановка охорони праці «з нуля», аутсорсинг охорони праці).

Клієнтами ТОВ «Укрстафінг» є великі логістичні компанії, готелі, ресторани та рітейл-компанії, підприємства, тощо («Danone». «Hyatt Regency», «Ветропак», «PepsiCo», та ін.) Близько 1000 співробітників оформлені і працюють на 35 лізингових і аутсорсингових проектах через ТОВ «Укрстафінг».

В табл. 2.1 наведено основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «Укрстафінг» за 2017-2019 рр.**

Найменуван-ня показника	Один. виміру	Роки		2019	Відхилення			
		2017	2018		абсолютн е 2018 до 2017	абсолютн е 2019 до 2018	віднось е 2018 до 2017	віднось е 2019 до 2018
					±	±	%	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	34714	56916	36034	22202	-20882	64	-37
Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	16	23	21	7	-2	44	44
Фонд оплати праці	тис. грн.	2976	4775	4385	1799	-390	60	60
Повні витрати	тис. грн.	21854	36030	26945	14177	-9085	65	65
Прибуток (збиток)	тис. грн.	12861	20886	9089	8025	-11797	62	62
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	11575	18797	8180	7223	-10617	62	62
Ефективність праці	тис. грн./ос.	2170	2475	1716	305	-759	14	14
Середньорічна заробітна плата	грн./ос.	15500	17300	17400	1800	-15500	12	12
Рентабельність	%	0,37	0,37	0,25	0	0	-1	x

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

За досліджуваний період з 2017 р. по 2019 р. ТОВ «Укрстафінг» працює не стабільно. В 2018 році ТОВ «Укрстафінг» значно зросли і збільшили свої прибутки. А в 2019 році порівняно з 2018 економічна ситуація на підприємстві значно погіршилась. Це пов'язано з коливаннями на ринку праці.

Кількість компаній, які вдаються до послуг HR-аутсорсингу, щорічно зростає. Така тенденція спостерігається з кількох причин: Необхідність підвищити результативність пошуку. Коли компанії потрібно знайти співробітника, що відповідає певним вимогам, краще звернутися до аутсорсингу. Фахівці підберуть потрібного кандидата, використовуючи сучасні технології і методи аналізу. Час на пошук співробітників сильно затягується.

Фахівці аутсорсингових компаній для пошуку співробітників застосовують ефективні алгоритми пошуку. Крім того, у них є база фахівців, які знаходяться в пошуку роботи, що дозволяє істотно скоротити час пошуку. Потрібно знайти хорошого управлінця.

У топ-менеджерів не прийнято розміщувати резюме в відкритому доступі. А значить, буде складно вийти на фахівців такого рівня без аутсорсера або хедхантера.

Кожна організація (підприємство) має свої переваги та свої недоліки на ринку. SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities and threats) - допомагає знайти сильні і слабкі сторони, яким потрібно надати найбільшої уваги і зусиль з боку підприємства.

На рис. 2.1 наведено SWOT-аналіз діяльності підприємства ТОВ «Укрстафінг».



Рис. 2.1 SWOT-аналіз діяльності підприємства ТОВ «Укрстафінг» станом на 2020 р.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

SWOT-аналіз допоміг зрозуміти, які чинники заважають розвитку компанії, зменшують її дохід та становлять загрозу в майбутньому. А побачивши можливості, які є на ринку, організація сфокусувала свої сили та переваги для розширення власної ніші.

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства ТОВ «Укрстафінг»

В рік започаткування колектив компанії налічував 3 людини, на сьогодні вона є в складі організації з кількістю персоналу більше 200 людей та філіалами у всіх містах України, а також Росії і Казахстану.

Кількість персоналу, що працюють саме під брендом «Sun One» - 21 людина. Кадрова служба, HR-відділ, служби з обслуговування персоналу, системна адміністрація, бухгалтерія, фінансовий та юридичний відділ не входить в даний перелік персоналу, адже вони офіційно оформлені на «Смарт Солюшнс Груп» і за паперами не є працівниками ТОВ «Укрстафінг», проте фактично беруть участь в роботі даної організації.

Як було зазначено вище, 80% кадрової роботи та роботи з персоналом на ТОВ «Укрстафінг» виконує кадрові та HR-служби «Смарт Солюшнс Груп». В роботі з персоналом від них задіяно 2 HR, які курують роботу з персоналом: проведення тимблдингів, вступних тренінгів, зустрічей з персоналом. Вони вітають колектив зі святами (дні народження, річниця роботи в компанії, день рекрутера та HR), замовляють брендовані подарунки, тощо.

Також від компанії «Смарт Солюшнс Груп» є 1 працівник кадрової служби, який займається оформленням і кадровим діловодством працівників ТОВ «Укрстафінг». Працівник кадрової служби від ТОВ «Смарт Солюшнс Груп»:

- займається організацією своєчасного оформлення приймання, переведення і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положенням, інструкціям і наказам керівника підприємства; веде облік особового складу;
- видає довідки про теперішню і минулу трудову діяльність працюючих; зберігає й заповнює трудові книжки;
- веде документацію з кадрів, яка є встановленою, а також готує матеріали для рекомендації працівників до заохочень та винагород;
- займається підготовкою документів, необхідних для призначення пенсій працівникам підприємства і їх сім'ям, а також подання їх в органи соціального забезпечення.

Перелік нормативно-правових документів, які використовуються на підприємстві у практиці менеджменту персоналу ТОВ «Урстафінг» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Перелік нормативно-правових документів ТОВ «Урстафінг»

№	Нормативно-правовий документ	Значення
1	2	3
1	Штатний розпис	Документ, який встановлює структуру, штати та посадові оклади працівників ТОВ «Укрстафінг». Він застосовується для оформлення структури, штатного складу і штатної чисельності підприємства (установи, організації) та містить перелік структурних підрозділів, найменування посад, спеціальностей, професій із зазначенням кваліфікації.
2	Правила внутрішнього трудового розпорядку	Цим документом визначається трудовий розпорядок ТОВ «Укрстафінг», режим роботи та відпочинку: • тривалість щоденної роботи з дотриманням установленної тривалості робочого тижня; • передбачається час початку та закінчення щоденної роботи відповідно до законодавства; • встановлюється час початку і закінчення перерви для відпочинку і харчування
3	Колективний договір	Даним документом регулюють виробничі, трудові й соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією ТОВ «Укрстафінг».
4	Посадові інструкції	Організаційно-правовий документ, що регламентує виробничий процес кожного працівника ТОВ «Укрстафінг».
5	Первинна документація зі статистики праці	ТОВ «Укрстафінг» зобов'язані складати статистичну інформацію, а також подавати відповідно до вимог закону фінансову звітність і статистичну інформацію про свою господарську діяльність, інші дані, визначені законом.

Для спрощення роботи кадрової служби на ТОВ «Укрстафінг» застосовується система «Staff Tool» - це платформа для подачі заявок на оформлення заяв, відпусток, підвищень, тощо.

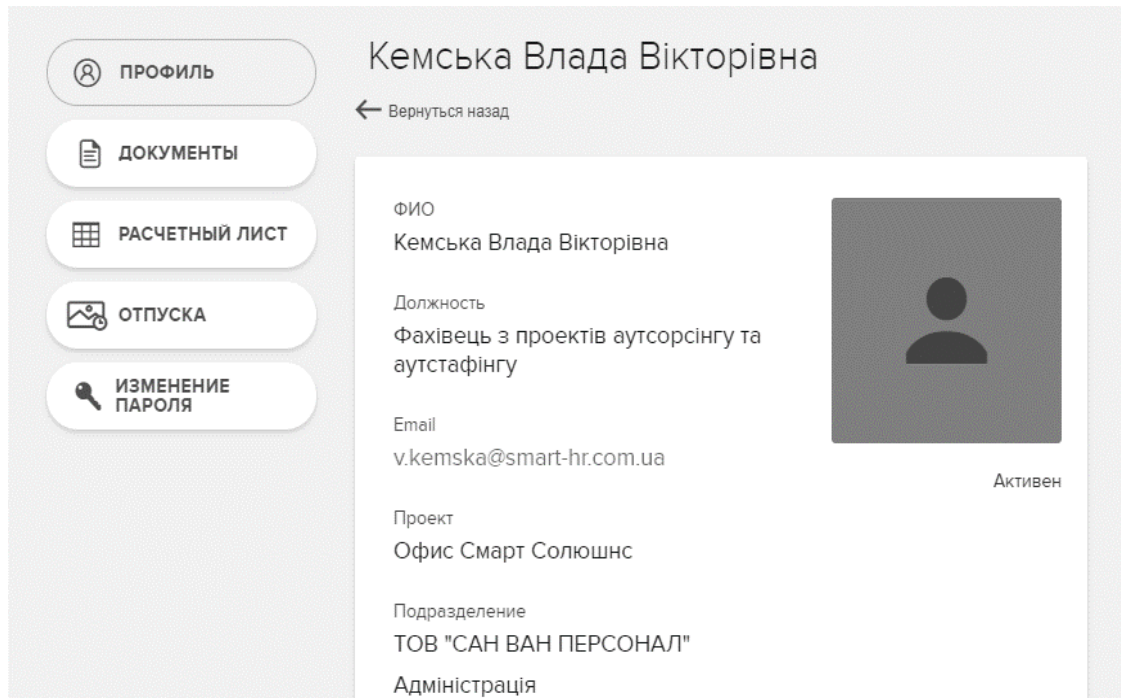


Рис. 2.2 «Staff Tool»

На рис 2.2 профіль працівника в системі «Staff Tool». Через цю систему виконується вся кадрова робота з персоналом.

Алгоритм роботи:

- 1) Подання заявки (рис. 2.3);
- 2) Розгляд заявки керівником;
- 3) Підтвердження заявки керівником;
- 4) Розгляд заявки кадровим спеціалістом;
- 5) Підтвердження заявки кадровим спеціалістом;
- 6) Прикріплення до заявки кадровим спеціалістом необхідних документів;
- 7) Підпис документів співробітником.

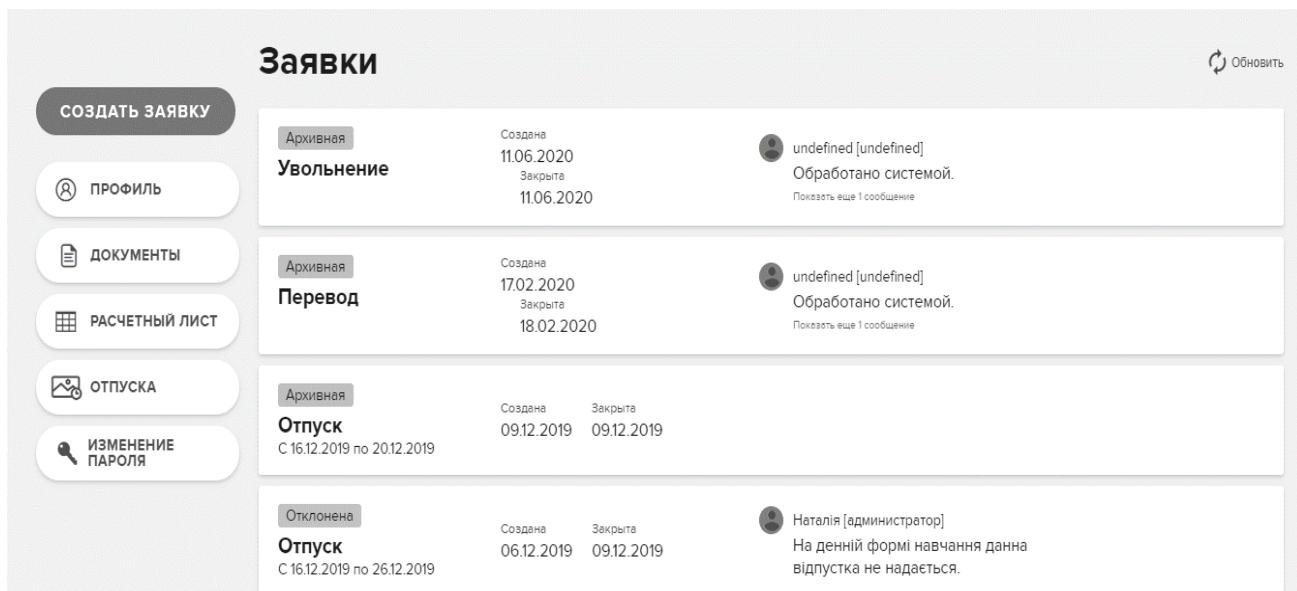


Рис. 2.3 Подання заявки в «Staff Tool»

На рис. 2.4 наведено приклад завершенної заявки щодо переводу співробітника на нову посаду.

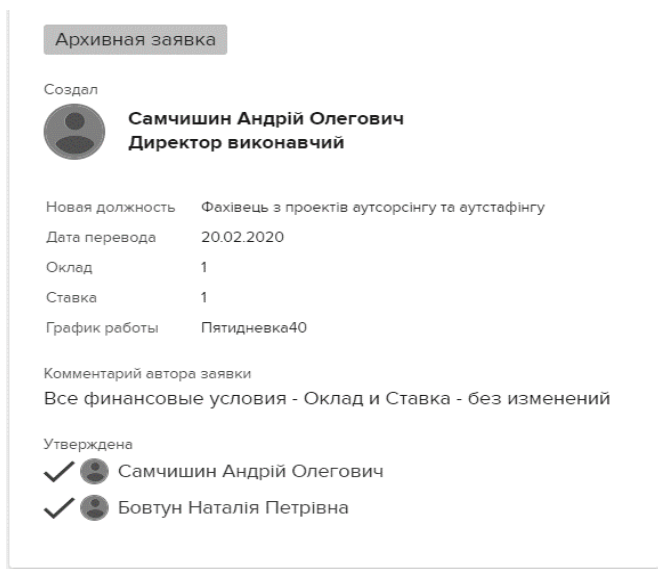


Рис. 2.4 Приклад завершенної заявки щодо переводу співробітника на нову посаду

Також в системі «Staff Tool» працівники можуть отримати інформацію, щод використаних днів щорічної відпустки, розрахунковий лист за будь-який відпрацьований період, тощо (рис. 2.5).



Рис. 2.5 Інформація щодо кількості невикористаних днів відпустки в системі «Staff Tool»

HR відділ також активно використовує систему «Бітрікс 24» для внутрішньої комунікації в компанії, привітань зі святами, передачі інформації щодо відпусток, підвищень, корпоративів, тощо (рис. 2.6).

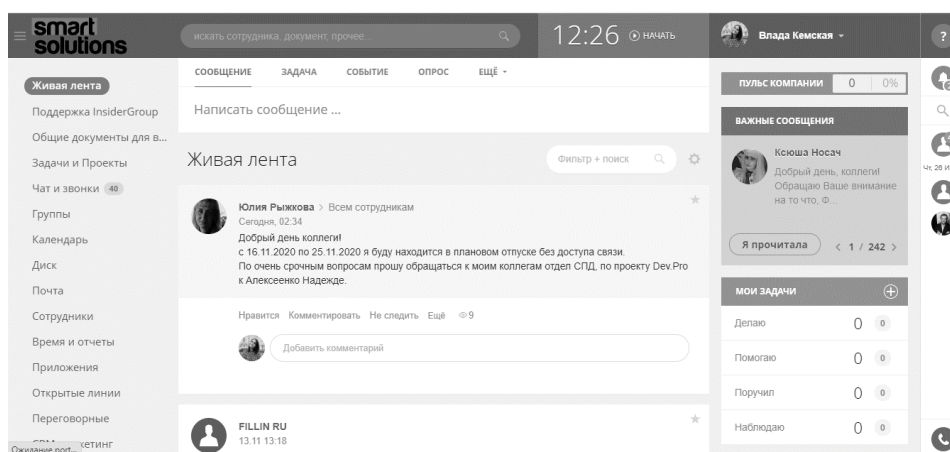


Рис. 2.6 «Бітрікс 24»

В даній системі є жива стрічка, де працівники та HR компанії можуть публікувати новини, висвітлюється інформація про прийняття нових

співробітників в компанію, за пошуком (рис. 2.7) можна найти будь-якого співробітника, зайти в його профіль, подивитись пошту та контактний телефон (рис. 2.8). Це спрощує комунікацію в компанії.

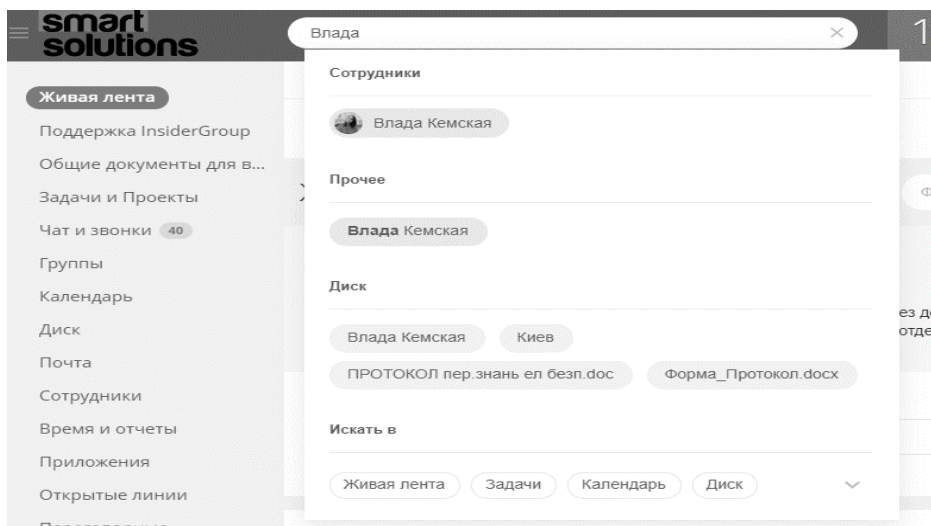


Рис. 2.7 Вікно пошуку в «Бітрікс 24»

Контактная информация

E-Mail: manager@sunone.biz
 Департамент / Отдел компании: Sun One
 Рабочий телефон: +38 (068) 528 19 92

Общие данные

Статус: Не в сети, заходила 5 суток назад
 Должность в компании: Менеджер проектов
 Подразделения: [SunOne - SunOne - SunOne Киев](#)
 Начальник: [Андрей Самчишин](#) (Операционный директор)

Дополнительная информация

Пол: Женский
 Направление деятельности:

- Запуск, ведение (выполнение) и закрытие проекта
- Координация проектов аутсорсинга персонала
- Работа с заявками клиентов, формирование списков исполнителей на проекты
- Контроль выхода исполнителей на работу
- Подготовка и передача информации (сверка, калькуляции, отчет) для формирования счета
- Координация работы по проекту среди всех участников проектной группы
- Решение конфликтных вопросов с клиентами и исполнителями

Проекты: Кюне+Нагель, Эколь Логистик

Рис. 2.8 Контактна інформація в профілі співробітника «Бітрікс 24»

Також в даній системі можна отримати доступ до документації компанії, процедурам узгодження договорів, узгодження КВЕДів на послуги, тощо (доступ до неї надається кожному співробітнику окремо в залежності від займаної посади, цей доступ підтверджується юридичним, фінансовим департаментом та операційним директором). Кожен співробітник підписує документацію щодо нерозголошення даної інформації.

Іншу частину роботи, яка зв'язана з підбором персоналу, його адаптацією, плануванням його обсягів виконує безпосередньо операційний директор разом з проектними менеджерами.

На нашу думку, структура роботи кадрової служби є недосконало сформована, адже її роботу ускладнює розподіл між різними компаніями. Працівник відділу кадрів територіально знаходиться в м. Дніпро і вся комунікація з ним проводиться через пошту чи телефон, а обмін документацією через пошту. А HR-и, які працюють з персоналом ТОВ «Укрстафінг» також завантажені роботою з персоналом «Смарт Солюшнс» та «Філін» тому, виконують свою роботу не на 100%.

Те, що операційний директор бере на себе важливу частину функцій HR є, як плюсом з одного боку (він підбирає собі саме команду працівників, з якими буде комфортно працювати, знає всі тонкощі сфери роботи і складності які виникають під час її виконання, має контакт з кожним із співробітників, так як саме він приводить їх в компанію) так і мінусом (для операційного директора добір кадрів і робота з ними є не основною його функцією, іноді це складно поєднувати з іншими функціями і контролем роботи проектів, тому цьому може приділятися недостатньо уваги).

Проте цю недосконалість виправдовує той факт, що основними працівниками компанії є HR-працівники, які застосовують свої знання не тільки в організації роботи на проектах, а і всередині колективу.

На даний момент ТОВ «Укрстафінг» працює згідно стратегії розширення і диверсифікації.

Якщо раніш спеціалізація лізингових і рекрутингових послуг було достатньо вузька. Ще в 2018 році майже 90% проектів були логістичними а рекрутери займались виключно лінійним масовим підбором персоналу, то станом на сьогодні серед лізингових і аутстафінгових проектів з'явилися також виробничі та переробні підприємства, ритейл, готелі. В штаті компанії з'явився рекрутер по професійному підбору.

Також про стратегію розширення свідчить те, що збільшується штат менеджерів по продажах послуг, що безпосереднь займаються пошуком нових клієнтів.

Диверсифікувати спеціалізацію підприємства змушує багато речин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків, що стагнують та отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях.

Діяльність ТОВ «Укрстафінг» на пряму залежить від діяльності інших компаній (клієнтів). Вона залежна від сезонності їх робіт, плинності персоналу на інших об'єктах, їх внутрішньої потреби в кадрах.

Так, як більшу частину проектів, які є в роботі ТОВ «Укрстафінг» займають лізингові проекти, робота компанії також є сезонною. Період найбільшої завантаженості – з серпня по грудень. В цей час зазвичай існує потреба в додатковому персоналі на багатьох підприємствах та логістичних компаніях.

На такій сезонності і будується стратегія управління діяльністю ТОВ «Укрстафінг». Від сезону робіт залежать такі аспекти роботи компанії:

- активізації роботи менеджера з продажів: пошук нових клієнтів, підписання договорів з ними;

- збільшення персоналу в середині компанії: часто, якщо з'являється проект в новому місті під окремий проект відкривається новий офіс або знаходиться окремий координатор, який буде знаходитись на об'єкті. Це веде до збільшення штату ТОВ «Укрстафінг», або навпаки, проект перестає працювати в зв'язку з сезоном і координатора або переводять на інший або звільняють);
- гнучкість послуг по персоналу та їх диверсифікація від потреб ринку під час сезону;

Структура персоналу ТОВ «Укрстафінг» характеризується тим, що в його складі нема промислово-виробничого персоналу. 100% персоналу – управлінці. ПВП оформлений на ТОВ «Укрстафінг» є тільки на проектах. Цей персонал залучається на різних локаціях, у них різні умови оплати праці, показники ефективності, тощо. Тому, вважаю за доцільне, розглядати тільки внутрішній персонал компанії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Чисельність працівників ТОВ «Укрстафінг» за 2017-2019 рр.

№	Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення			
		осіб	осіб	осіб	абсолютн е 2018 до 2017	абсолютн е 2019 до 2018	відносна до 2017	відносна до 2018
1	Чисельність працівників, всього:	16,00	23,00	21,00	7,00	-2,00	43,75	-8,70
2	Управлінський персонал	15,00	21,00	19,00	6,00	-2,00	40,00	-9,52
3	Питома вага управлінського персоналу	0,94	0,91	0,90	-0,02	-0,01	-2,61	-0,91
4	Виробничий персонал	1,00	2,00	2,00	1,00	0,00	-1,00	-1,00
5	Питома вага виробничого персоналу	0,06	0,09	0,10	0,02	0,01	39,13	9,52

Також деяка частина персоналу, які оформлені на ТОВ «Укрстафінг» є виконавцями на проектах і виконують роботу безпосередньо в компаніях клієнтів.

Отже, офіційними працівниками ТОВ «Укрстафінг» є:

- Операційний директор;
- Менеджери проектів;
- Координатори проектів в Києві та регіонах;
- Проф. та мас. рекрутери;
- Старший та молодший менеджери з продажів.
- Системний адміністратор.

За ієрархією найвищою посадою є операційний директор, він підпорядковується тільки власнику та акціонерам. Під його керівництвом знаходяться старший менеджер з продажів та менеджери проектів. Старшому менеджеру з продажів в свою чергу підпорядковується молодший. Менеджеру проектів підпорядковуються рекрутери і координатори проектів (рис. 2.9).

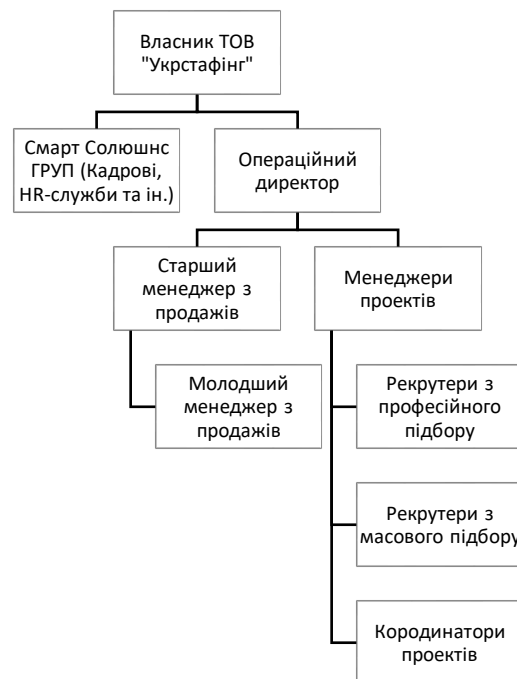


Рис. 2.9 Структура персоналу ТОВ «Укрстафінг».

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

В структурі персоналу переважають жінки 94% - жінки, 6% - чоловіки. Це пов'язано зі специфікою галузі, як правило в HR-сфері працюють жінки. Відсоток, що припадає на чоловіків – це операційний директор, та системні адміністратори (рис 2.10)

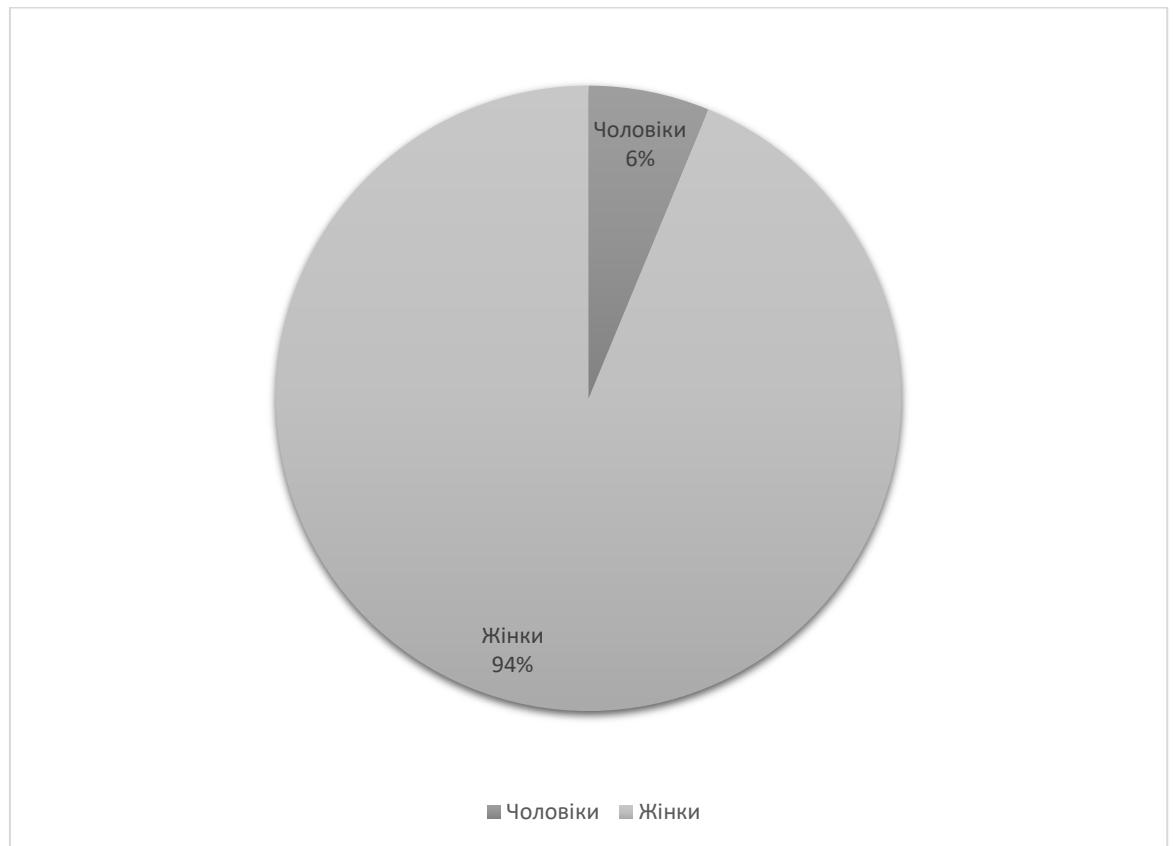


Рис. 2.10. Структура персоналу ТОВ «Укрстафінг» за гендерним чинником за 2019 р.

В ТОВ «Укрстафінг» всі працівники віком від 20 до 35 років. Тобто колектив молодий.

Переважає більшість працюючих здобули повну вищу освіту. 81% працюючих здобули вищу освіту, 19% ще не закінчили ВНЗ. (рис. 2.11.).

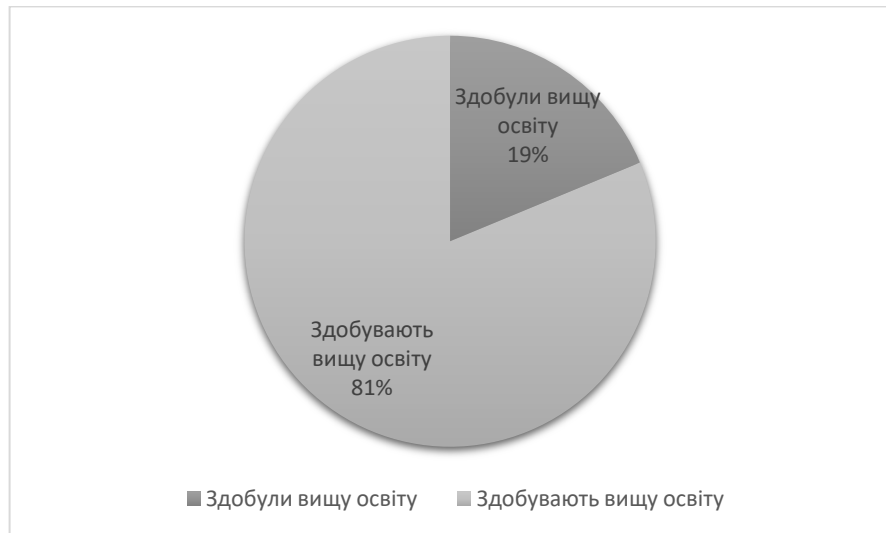


Рис. 2.11. Структура персоналу ТОВ «Укрстафінг» за фактором освіти за 2019 р.

Більшість працівників мають стаж на підприємстві до 3 років (рис. 2.12).

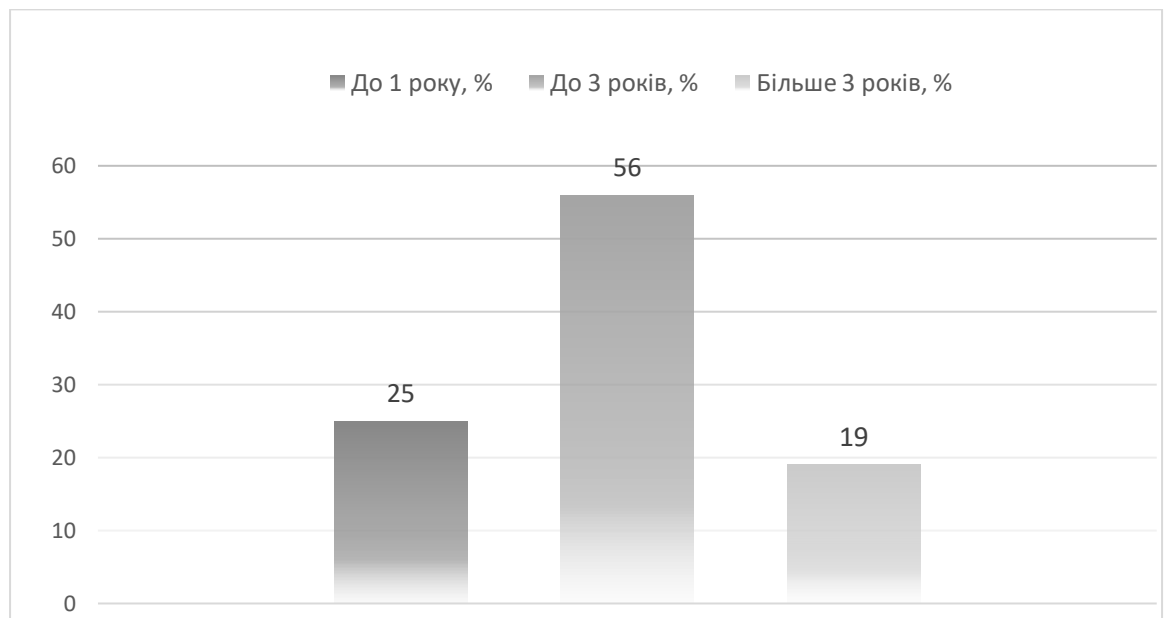


Рис. 2.12. Структура персоналу ТОВ «Укрстафінг» за стажем роботи за 2019 р.

Тільки 19% виконавців працюють в ТОВ «Укрстафінг» більше 3 років. Це пов'язано з тим, що роботу в аутсорсингових компаніях HR- фахівці сприймають, як хороший старт для кар'єри, проте з часом змінюють її на роботу внутрішнім менеджером по персоналу, так як ця робота є менш енергетично затратною і більш перспективною. Також на показники наведені вище впливає

той факт, що розвиватись в компанії можна переважно екстенсивно. Більше проєктів – це більше повноважень, проте більше і завдань. В компанії майже відсутній кар’єрний ріст, за останні три роки було підвищено тільки 1 працівника. Це говорить про те, що компанії варто працювати над утриманням кадрів.

Основними джерелами поповнення і відновлення персоналу є студенти вишів, що закінчили спеціальності: психологія, управління персоналом менеджмент.

Політика ТОВ «Укрстафінг» в підборі персоналу так, що компанія вирощує спеціалістів всередині.

Основними каналами пошуку кандидатів є:

- Джоб-сайти («Work», «robota.ua», «jobl», «headhunter», тощо);
- Соціальні мережі (linkedin, facebook);
- Рекомендації співробітників.

Вимоги до претендентів на вакантну посаду розробляються в залежності від багатьох факторів:

- Регіон;
- Посада;
- Проект під який потрібен спеціаліст, тощо.

Інтерв’ю проводиться в декілька етапів:

1. Телефонна співбесіда;
2. Співбесіда з проєктним менеджером та операційним директором;
3. Тестове завдання.

Якщо кандидат проходить всі етапи інтерв’ю, його беруть на випробувальний термін – 3 місяці. На час випробувального терміну у працівника стабільна ставка та стабільна бонусна частина. Після його проходження співробітник отримує сталу ставку та бонус, який прив’язується до результатів його роботи, а також безкоштовний корпоративний абонемент в спортивний зал

та на курси англійської мови. Випробувальний термін працівник може пройти раніше, якщо керівник чи проектний менеджер побачить потрібні результати роботи.

На даний момент ТОВ «Укрстафінг» працює згідно стратегії розширення і диверсифікації.

Якщо раніш спеціалізація лізингових і рекрутингових послуг було достатньо вузька. Ще в 2018 році майже 90% проектів були логістичними а рекрутери займались виключно лінійним масовим підбором персоналу, то станом на сьогодні серед лізингових і аутстафінгових проектів з'явилися також виробничі та переробні підприємства, ритейл, готелі. В штаті компанії з'явився рекрутер по професійному підбору.

Також про стратегію розширення свідчить те, що збільшується штат менеджерів по продажах послуг, що безпосереднь займаються пошуком нових клієнтів.

Діяльність ТОВ «Укрстафінг» на пряму залежить від діяльності інших компаній (клієнтів). Вона залежна від сезонності їх робіт, плинності персоналу на інших об'єктах, їх внутрішньої потреби в кадрах.

Так, як більшу частину проектів, які є в роботі ТОВ «Укрстафінг» займають лізингові проекти, робота компанії також є сезонною. Період найбільшої завантаженості – з серпня по грудень. В цей час зазвичай існує потреба в додатковому персоналі на багатьох підприємствах та логістичних компаніях.

На такій сезонності і будується стратегія управління діяльністю ТОВ «Укрстафінг». Від сезону робіт залежать такі аспекти роботи компанії:

- активізації роботи менеджера з продажів: пошук нових клієнтів, підписання договорів з ними;
- збільшення персоналу в середині компанії: часто, якщо з'являється проект в новому місті під окремий проект відкривається новий офіс

або знаходиться окремий координатор, який буде знаходитись на об'єкті. Це веде до збільшення штату ТОВ «Укрстафінг», або навпаки, проект перестає працювати в зв'язку з сезоном і координатора або переводять на інший або звільняють);

- гнучкість послуг по персоналу та їх диверсифікація від потреб ринку під час сезону;

Головними завданнями менеджера по персоналу в ТОВ «Укрстафінг» є:

- знати стратегію компанії і перспективний план розвитку;
- добре знати проблеми і тонкощі даної галузі промисловості;
- забезпечити задоволення різноманітних запитів власників компанії;
- проводити більше часу з рядовими працівниками;
- “тримати руку на пульсі” організації.

В роботі з оперативними менеджерами, замість морально-мовного підходу менеджер по роботі з персоналом концентрується на важливості збільшення прибутків шляхом ефективного використання людських ресурсів організації.

В ТОВ «Укрстафінг» застосовується підхід «м'якого» стратегічного управління людськими ресурсами, в якому більше уваги приділяється аспекту людських відносин у керівництві людьми, надійності трудової зайнятості, постійному розвитку, участі в управлінні, спілкуванню, етиці, якості трудового життя упродовж роботи в організації.

Відносини між лінійними менеджерами і їх командами будуються на авторитеті лідера і на близьких дружніх стосунках. Вся робота є командною, де всі члени команди розуміють свою причасність і відповідальність перед іншими за результат.

Стратегія управління людськими ресурсами ТОВ «Укрстафінг» є результатом комплексної взаємодії стратегічного управління організацією як цілим та її найціннішим компонентом - професійно підготовленим і мотивованим персоналом.

Стратегія на досліджуваному підприємстві заснована на компетенціях персоналу.

Компетенції є інтегрованою моделлю трудової поведінки працівників і включають знання, навички, вміння, мотиви й цінності, необхідні для досягнення стратегічних цілей організації.

Якщо знання, навички та здібності визначають те, що людина потенційно може виконувати на роботі, то мотивація, цінності, окремі психологічні риси визначають те, що людина хоче виконувати.

На ТОВ «Укрстафінг» при відборі персоналу увага приділяється не так званим *hard skills*, а *soft skills* – менш формалізованим компетенціям: вмінню міжособистісного спілкування, роботи в команді, зацікавленості у праці та самовдосконаленні, лояльності та емоційній привабливості.

На ТОВ «Укрстафінг» компетенції класифікують на індивідуальні й агреговані, які утворюють базу компетенцій організації. Дослідження останньої відкриває неосяжні перспективи ефективного використання нових комбінацій та конфігурацій компетенцій, котрі не можуть бути виявлені за використання простої суми індивідуальних компетенцій. Застосовуючи системний підхід, можна дійти висновку, що корпоративна база компетенцій перевищує таку суму на ефект від взаємодії різноманітних компетенцій.

Властивостями агрегованої, корпоративної бази компетенцій, які необхідно враховувати на підприємстві під час розроблення адекватної моделі управління персоналом, є такі:

- тривалість збереження компетенцій, на яку впливають частота їх використання, швидкість оновлення знань та вмінь у відповідній галузі, поява нових технологій, які можуть знецінити попередні навички. Звідси випливає, що в інноваційних видах діяльності необхідно безперервно та інтенсивно оновлювати знання, забезпечуючи основну умову успішного функціонування компанії;

- ступінь диверсифікованості бази компетенцій, або ступінь їх поширення серед спеціалістів. У разі надзвичайно диверсифікованої бази може знизитися організаційна гнучкість, оскільки стає неможливою або надто важкою зміна робочих місць у короткостроковому періоді. Якщо ж база гомогенна, то ускладнюється інноваційний процес, який вимагає наявності різних видів компетенцій;
- ступінь винятковості бази компетенцій, або ступінь концентрації ключових компетенцій в організації, що означає їх належність тільки вузькій групі працівників. У такому разі організація змушена істотно збільшити витрати для утримання такого персоналу;
- якість та рівень бази компетенцій, що характеризуються відсотковим відношенням працівників з компетенціями на рівні «майстрів» та «експертів»;
- ступінь трансферабельності (можливості обміну) компетенціями, яка, своєю чергою, залежить від ступеня прихованості та ступеня складності компетенцій.

Крім того, обмін компетенціями можна розглядати як джерело зростання як індивідуальних, так і агрегованих компетенцій

Також в ТОВ «Укрстафінг» при прийнятті нових співробітників на роботу під час адаптаційного періоду використовується система наставництва.

Наставник ТОВ «Укрстафінг»:

- надає поради щодо професійної діяльності;
- ділиться досвідом;
- рекомендує освітні матеріали (книжки, статті, записи виступів і т.д.);
- допомагає розробити план із досягнення професійних цілей;
- мотивує та надихає.

Особливу цінність для реалізації стратегії управління людськими ресурсами на ТОВ «Укрстафінг» мають так звані корпоративні компетенції персоналу, які охоплюють не лише професійно-технологічні, а соціальні аспекти.

Саме їх специфічність утворює фундамент неповторної конкурентної переваги організації. При цьому професійно-технологічні компетенції стосуються унікальних знань, навичок, умінь, прийомів, методів, технологій роботи, виконуваної в компанії, тоді як соціальні компетенції включають культурні цінності, міжособистісні зв'язки, відданість організації. Звідси випливає, що такі компетенції, по-перше, є провідним інструментом реалізації стратегії, по-друге, є безпосереднім результатом участі персоналу у бізнес-процесах, по-третє, є стрижневим компонентом культури.

Компетенції персоналу ТОВ «Укрстафінг» мають задовольняти таким вимогам: відображати стратегію та культуру організації; охоплювати ключові види діяльності; розрізняти високу й низьку якість виконання роботи; визначати індикатори трудової поведінки; вимірюватися кількісно; не дублювати одна одну; бути закріпленими у відповідних організаційних документах.

SPACE (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) є комплексним методом аналізу позицій на ринку та вибору найкращого варіанту стратегії розвитку для підприємств. Він надає змогу обрати, зробити кваліфікацію та провести аналіз найважливіших характеристик внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, рекомендувати варіант стратегії його розвитку на їх основі. Для аналізу використовують такі групи критеріїв оцінювання стратегічного стану підприємства:

- фінансова сила підприємства;
- конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку;
- привабливість сектора;
- стабільність сектора.

Дані SPACE-аналізу ТОВ «Укрстафінг» наведено в таблиці:

Таблиця 2.4

Дані SPACE-аналізу ТОВ «Укрстафінг» станом на 2020 р.

Критерії	Бальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Зважена оцінка
Фінансова сила підприємства			
рентабельність інвестицій	4	0,12	0,48
платоспроможність підприємства	5	0,23	1,15
наявність фінансових ресурсів	5	0,25	1,25
стабільність відносин з банком	5	0,25	1,25
структура оборотних коштів	4	0,15	0,6
Загальна оцінка			4,73
Конкурентоздатність підприємства			
рентабельність продажу	5	0,21	1,05
частка ринку	2	0,19	0,38
імідж підприємства	4	0,32	1,28
ціна реалізації	3	0,28	0,84
Загальна оцінка			3,55
Привабливість галузі			
рівень прибутковості	4	0,23	0,92
стадія життєвого циклу галузі	4	0,27	1,08
залежність розвитку галузі від кон'юнктури ринку	2	0,5	1
Загальна оцінка			3
Стабільність галузі			
рівень розвитку інноваційної діяльності	2	0,3	0,6
стабільність сезонного впливу	1	0,4	0,4
маркетингові та рекламні можливості	5	0,3	1,5
Загальна оцінка			2,5

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

$$X = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad (1.1)$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ} \quad (1.2)$$

де ПГ – привабливість галузі; КП – конкурентоздатність підприємства;
ФС – фінансова сила підприємства; СГ – стабільність галузі.

Відповідно для підприємства-об'єкта оцінки ці координати дорівнюють:

$$X = 3 - 3,55 = 0,55$$

$$Y = 4,73 - 2,5 = 2,23$$

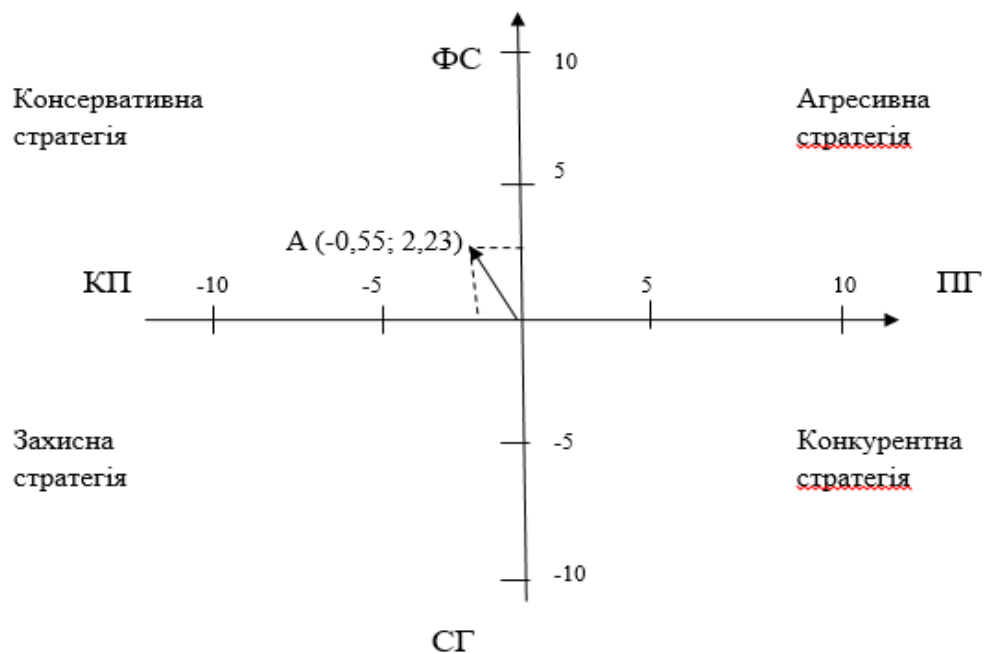


Рис. 2.13. Побудова вектора рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Таким чином, вектор рекомендованої стратегії досліджуваного підприємства знаходиться в лівому верхньому квадранті (рис.3.2), що відповідає консервативній стратегії. Отже, завданнями ТОВ «Укрстафінг» є пошук нових ринків, збереження переваг продукції, освоєння нових видів продукції, зниження непродуктивних витрат і активізація грошового обігу. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансову стабілізацію. Основні дії: зниження собівартості при підвищенні якості продукту; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

SPACE-аналіз визначає вектор стратегії розвитку підприємства, від якої напряму залежить стратегія розвитку персоналу підприємства. Пошук нових ринків передбачає розширення штату і пошук нових фахівців. Зниження непродуктивних витрат передбачає зниження втрат робочого часу, підвищення

його ефективного фонду та прив'язка більшої частини винагороди співробітників до фінансових результатів компанії, тощо.

Тільки 19% виконавців працюють в ТОВ «Укрстафінг» більше 3 років. Це пов'язано з тим, що роботу в аутсорсингових компаніях HR-фахівці сприймають, як хороший старт для кар'єри, проте з часом змінюють її на роботу внутрішнім менеджером по персоналу, так як ця робота є менш енергетично затратною і більш перспективною. Також на показники наведені вище впливає той факт, що розвиватись в компанії можна переважно екстенсивно. Більше проєктів – це більше повноважень, проте більше і завдань. В компанії майже відсутній кар'єрний ріст, за останні три роки було підвищено тільки 1 працівника. Це говорить про те, що компанії варто працювати над утриманням кадрів.

Зміни чисельності працівників характеризуються показниками її обороту. Інтенсивність обороту кадрів виражається рядом показників.

Плинність кадрів – це не тільки природний процес для будь-якої компанії, але й часто велика проблема, що впливає на успішність бізнесу. Якщо показник плинності в компанії не перевищує 5-7% на рік і не стосується топ-менеджменту і ключових позицій, турбуватися не варто. Однак вищий відсоток відходу співробітників є прямою причиною економічних втрат [4, с. 5]. Часто людина, яка звільняється, погано впливає на мотивацію колег і настрої всередині колективу. Роботодавцю доводиться набирати нових людей, навчати їх і вкладати в це додаткові кошти.

Тим часом на плечі команди лягає частина обов'язків тих працівників, які пішли, наростає невдоволення, що може призвести до нових звільнень. Коли плинність кадрів у компанії приймає лавиноподібний характер, навіть найстійкіший HR-фахівець візьметься за голову. Плинність персоналу на ТОВ «Укрстафінг» характеризують такі показники (табл. 2.5.):

**Плинність кадрів в ТОВ «Укрстафінг»
за 2017-2019 рр.**

Показники	Од. вим.	2017	2018	2019	Відхилення			
					абсолютн є 2018 до 2017	абсолютн є 2019 до 2018	Віднос не 2018 до 2017	Віднос не 2019 до 2018
					±	±	%	%
1.Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	16	23	21	7,00	-2,00	43,75	-8,70
2. Прийнято за рік	осіб	2	10	1	8,00	-9,00	400,00	-90,00
3. Вибуло за рік, всього	осіб	2	3	3	1,00	0,00	50,00	0,00
- за власним бажанням, звільнено за прогул, інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	осіб	2	1	1	-1,00	0,00	-50,00	0,00
- з причин скорочення штатів	осіб	0	2	2	2,00	0,00	0,00	0,00
4.Облікова кількість працівників на кінець року	осіб	17	23	22	6,00	-1,00	35,29	-4,35
5. Коефіцієнт загального обороту		0,25	0,57	0,19	0,32	-0,37	x	x
6. Коефіцієнт обороту по прийому		0,13	0,43	0,05	0,31	-0,39	x	x
7. Коефіцієнт обороту по вибуттю		0,13	0,13	0,14	0,01	0,01	x	x
8. Коефіцієнт плинності кадрів		0,13	0,04	0,05	-0,08	0,00	x	x
9. Коефіцієнт відновлення працівників		1,00	3,33	0,33	2,33	-3,00	x	x
10 Коефіцієнт постійності кадрів		0,75	0,43	0,81	-0,32	0,37	x	x

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства.

Коефіцієнт плинності кадрів в ТОВ «Укрстафінг» в 2017 році перевищив допустимий показник в 5-7% (13%), в цей рік плинність кадрів була зависокою. Це пов'язано з сезонністю роботи.

2.3 Дослідження ефективності праці персоналу та стану його оцінювання в ТОВ «Укрстафінг»

Поряд з вивченням чисельності працівників і їх руху важливе значення має аналіз використання робочого часу, безпосередньо пов'язаний зі статистичними дослідженнями заробітної плати і соціального забезпечення. Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника підприємства говорить про те, що у 2018 році робочий час одним працівником використовується більш ефективно ніж у минулому році.

Таблиця 2.6

Використання робочого часу штатними працівниками ТОВ «Укрстафінг» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
				абсолютне 2018 до 2017	абсолютне 2019 до 2018	відносне 2018 до 2017	відносне 2019 до 2018
				±	±	%	%
Фонд робочого часу, всього	31872	46000	42000	14128	-4000,00	44,33	-8,70
Відпрацьовано, всього	26240	38824	37968	12584	-856,00	47,96	-2,20
з них; надурочно	2816	3542	1995	726	-1547,00	25,78	-43,68
Не відпрацьовано, всього	5632	7176	4032	1544	-3144,00	27,41	-43,81
В т. ч.:							
- щорічні відпустки	3942	5023	2822	1080,8	-2200,80	27,41	-43,81
- тимчасова непрацездатність	620	789	444	169,84	-345,84	27,41	-43,81
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	338	431	242	92,64	-188,64	27,41	-43,81

Продовження табл. 2.6

- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	225	287	161	61,76	-125,76	27,41	-43,81
- інші причини	507	646	363	138,96	-282,96	27,41	-43,81

Головна причина того, що робочий час не використовується повністю через відпустки та лікарняні. Це пов'язано з умовами праці: «сидяча» робота, перебування в постійному стресі, частий контакт з іншими людьми (кандидатами, співробітниками, виконавцями на проектах).

Також робочий час втрачається за рахунок того, що в компанії є співробітники, які ще не закінчили ВНЗ.

Таблиця 2.7

**Баланс робочого часу одного середньооблікового працівника в
ТОВ «Укрстафінг» за 2019 р.**

№	Показник	Позначення	2019 р.
1	2	3	4
2	Календарний фонд робочого часу, днів	КФ	365
3	Вихідні і свята, днів	ВС	115
4	Номінальний фонд робочого часу, днів	НФ=КФ-ВС	250
5	Неявки на роботу (чергові і додаткові відпустки, відпустки на навчання, з дозволу адміністрації тощо), днів	Н	24
6	Явочний фонд робочого часу, днів	ЯФ=НФ-Н	226
7	Середня тривалість робочого дня, год	Тзм	8
8	Втрати часу, год	Твтр	-
9	Розрахункова тривалість робочого дня, год	Троз	8
10	Рівень використання робочого дня, %	Кврд= Троз/Тзм*100	100
11	Ефективний фонд робочого часу, год	ЕФ=ЯФ*Троз	1808

З даної таблиці можна зробити висновок, що робочий час досліджуваним працівником використовується ефективно.

Показники динаміки зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника наведено в табл. 2.8

Таблиця 2.8

Зміна номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника в ТОВ «Укрстафінг» за 2017-2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення			
				абсолютне 2018 до 2017	абсолютне 2019 до 2018	відносне 2018 до 2017	відносне 2019 до 2018
				±	±	%	%
1. Номінальний фонд робочого часу	249	250	250	1	0,000	0,402	0,000
2. Ефективний фонд робочого часу	1640	1688	1808	168	120,000	2,927	7,109
3. Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	0,682	0,683	0,683	0,001	0,000	x	x
4. Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	0,562	0,578	0,619	0,058	0,041	x	x

З даної таблиці також можна зробити висновок, що впродовж 3 років ефективний фонд робочого часу працівників збільшувався. Така статистика є позитивною.

Ефективний фонд робочого часу складає середнє число робочих днів, які корисно використовуються протягом планового періоду. Через неявки деяких працівників цей фонд зазвичай менший за номінальний.

Від того, яким чином організоване робоче місце, багато в чому залежить ефективність праці керівників усіх категорій незалежно від тієї посади, яку вони займають. Завдання раціональної організації робочих місць керівників включає

в себе не тільки устаткування його усім необхідним відповідно до змісту та характеру роботи, яка виконується, але й раціональне його розміщення, створення комфортних умов праці.

Найкращий варіант організації робочого місця, як і в інших сферах діяльності, може бути визначений лише за умови детального аналізу цієї роботи, яка виконується менеджером.

Праця менеджера – це не лише суто розумова діяльність. У процесі виконання своєї роботи він працює на комп'ютері, користується телефоном, інтернетом, технікою для множення документів. Його праця – це безліч різних рухів, простих та складних, таких, які виконуються лише один раз, та таких, які повторюються багато разів, які потребують уваги або виконуються автоматично.

В більшості випадків робота працівників ТОВ «Укрстафінг» проходить за розрахунками та роботою на комп'ютері. Але сидяча робота сама по собі є стомлюючою через те, що пов'язана з постійною статичною напругою м'язів та багатьма іншими шкідливими для організму явищами, які виникають через відносно нерухливе положення тіла. Ось чому праця керівника потребує раціональної організації робочого місця.

Робоче місце працівника ТОВ «Укрстафінг» – частина загального приміщення, в якому відбувається трудова діяльність і яке обладнане відповідно до змісту виконуваних робіт необхідними знаряддями праці.

Робоче місце працівника ТОВ «Укрстафінг» відповідає наступним вимогам:

- площа робочого місця відповідає санітарним нормам;
- меблі в службовому приміщенні розміщені з урахуванням взаємозв'язків менеджера з підлеглими та послідовності робіт, що виконуються;
- меблі, обладнання робочого місця, кількість і номенклатура знарядь праці відповідає змісту і особливостям виконуваної роботи (наприклад,

прийом відвідувачів, проведення нарад, аналіз і обговорення графічних матеріалів, індивідуальна творча робота).

При цьому меблі добираються згідно з функціональними, ергономічними, психофізіологічними і естетичними вимогами.

Організація робочого місця працівника ТОВ «Укрстафінг» – це процес його створення та підтримання на належному рівні.

Цей процес складається з таких основних етапів:

1. Визначення функціонального призначення робочого місця, його організаційних та інформаційних зв'язків, змісту праці;
2. Формулювання вимог до працівника, який обійматиме посаду.
3. Складання паспорта робочого місця або паспорта посади.
4. Вибір приміщення, визначення площі робочого місця (кабінету керівника).
5. Планування робочого місця.
6. Оснащення робочого місця усім необхідним для продуктивної праці.
7. Створення сприятливих санітарно-гігієнічних та естетичних умов праці.

Розумова праця поєднує роботи, пов'язані з прийомом і переробкою інформації, що потребують переважно напруженості сенсорного апарату, уваги, пам'яті, а також активізації процесів мислення та емоційної сфери. Можна виділити дві основні форми розумової праці (за професіями): професії у сфері матеріального виробництва (конструктори, проєктанти, інженери-технологи, управлінський персонал, оператори технологічного устаткування, програмісти та ін.) і професії поза матеріальним виробництвом (учені, лікарі, учителі, учні, письменники, артисти та ін.).

Ступінь емоційного навантаження на організм, що потребує переважно інтенсивної роботи мозку з отримання і перероблення інформації, визначає

напруженість праці. Крім того, для оцінки ступеня напруженості праці враховують ергономічні показники: змінність праці, позу, число рухів, зорову і слухову напруженість та ін.

Фізіологічною особливістю розумової праці є мала рухливість і вимушена одноманітна поза. Водночас ослабляються обмінні процеси, що зумовлюють застійні явища в м'язах ніг, органах черевної порожнини і малого тазу, погіршується постачання кисню до головного мозку. Мозок споживає близько 20% всіх енергетичних ресурсів.

Приплив крові до працюючого мозку збільшується у 8–10 разів порівняно зі станом спокою. Вміст глюкози в крові збільшується на 18–36% і зростає вміст адреналіну, норадреналіну та жирних кислот. Збільшується споживання амінокислот, вітамінів групи В.

Погіршується гострота зору, контрастна чутливість і зорова працездатність, у результаті чого збільшується час зорово-моторних реакцій. Тривале розумове навантаження впливає на психічну діяльність, погіршує функції уваги (обсяг, концентрація, переключення), пам'яті (короткочасної і довгострокової), сприйняття (збільшується частота помилок).

За великої розумової напруженості спостерігається тахікардія (частішання пульсу), підвищення кров'яного тиску, зміни в електрокардіограмі, електроенцефалограмі, які характеризують біоелектричну активність мозку, збільшення легеневої вентиляції і споживання кисню. А ці функціональні зміни в організмі, своє чергою, викликають настання гальмових процесів: ослаблення пильності й уваги, стомлення. Добові витрати енергії для осіб розумової праці (інженери, педагоги, лікарі та ін.) сягають 10,5...11,7 МДж (2500–2800 ккал).

Таким чином, організацію робочого місця менеджера слід розглядати як систему заходів щодо планування цього робочого місця, оснащення його засобами і предметами праці, розміщення їх у певному порядку як на самому

робочому місці, так і в об'єктованому службовому приміщенні, а також щодо обслуговування робочого місця, його атестації і раціоналізації.

Організація робочого місця працівника ТОВ «Укрстафінг» передбачає:

- упорядкування і планування приміщення, в якому воно знаходиться;
- вибір і обладнання робочого місця засобами і предметами праці;
- розміщення предметів праці на робочому місці у певному порядку.

Оскільки ТОВ «Укрстафінг» - не виробниче підприємство, ми не можемо виміряти його продуктивність праці, проте можливо виміряти її ефективність.

Ефективність праці – це її результативність. Вона відображає співвідношення обсягу вироблених матеріальних і нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці.

Тобто зростання ефективності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення затрат праці. Зростання ефективності праці забезпечує підвищення реального продукту і доходу.

Основні фактори зростання ефективності праці ТОВ «Укрстафінг»:

- техніко-технологічні;
- трудові;
- наукові;
- інформаційні;
- природні;
- організаційні;
- техніко-економічні;
- власницькі;
- управлінські;
- структурні;
- організаційно-економічні.

Таблиця 2.13

Динаміка ефективності праці ТОВ «Укрстафінг» за 2017-2019 рр.

№	Показники	Од. вим.	2017	2018	2019	Відхилення			
						абсолютн є 2018 до 2017	абсолютн є 2019 до 2018	віднош є 2018 до 2017	віднош є 2019 до 2018
						±	±	%	%
	1	2	3	6	4	5	6	7	8
1	Чистий дохід (виручка)	тис. грн	34714	56916	36034	22201,00	-20882,00	63,96	-36,69
2	Середньооблікова чисельність персоналу в т.ч.:	осіб	16	23	21	7,00	-2,00	43,75	-8,70
3	управлінський персонал	осіб	15	21	19	6,00	-2,00	40,00	-9,52
4	Відпрацьовано управлінським персоналом	тис. чол.-днів	3075	4246,3	4294	1171,38	47,62	-27,59	-1,11
5	Відпрацьовано управлінським персоналом	тис. чол.-год	24600	33971	34352	9371,00	381,00	38,09	1,12
Розрахункові дані									
6	Середньорічний виробіток на одного працівника	тис. грн./ос.	2169,7	2474,6	1715,9	304,9	-758,7	14,1	13,2
7	Середньорічний виробіток на одного управлінця	тис. грн./ос.	2314,3	2710,3	1896,5	396,0	-813,8	17,1	13,2
8	Тривалість робочого дня	год	8	8	8	0,0	0,0	0,0	13,2
9	Відпрацьовано одним управлінцем в рік	днів	205	202,2	226	-2,8	23,8	-1,4	11,8
10	Питома вага управлінського персоналу у складі працівників		0,94	0,91	0,9	-0,02	-0,01	-2,6	13,2
11	Середньогодинна ефективність роботи одного працівника управлінського персоналу	грн./ос.	1,41	1,68	1,05	0,27	-0,63	19,15	-37,50

З табл. 2.13 можна зробити висновок, що найбільш ефективною робота одного працівника ТОВ «Укрстафінг» була в 2018 році, хоч в цей рік була найбільша кількість персоналу.

Це може бути пов'язано з тим, що зі збільшенням кількості кадрів розвантажується кожен із працівників, а тому виконує свою роботу більш ефективно, оскільки на кожен дію має більше часу.

Соціальна політика ТОВ «Укрстафінг» спрямована на розвиток молоді, залучення нових кадрів, вирощення професіоналів всередині компанії. ТОВ «Укрстафінг» плідно співпрацює з ВНЗ країни, бере участь в ярмарках вакансій, поширює свою культуру і цінності через студентів, які працюють в компанії.

В ТОВ «Укрстафінг» вважають, що майбутнє за молоддю, тому вся соціальна політика (як зовнішня так і внутрішня) спрямована на те, щоб давати можливість розвитку і навчання молодим спеціалістам та молоді, яка щойно закінчила ВНЗ і шукає себе.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — це відповідальність підприємства за прямий та опосередкований вплив на економічну, екологічну та соціальні системи, в які воно вбудоване. Про КСВ в Україні знають та навіть чують мало. Це пояснюється тим, що історія розвитку українського бізнесу відрізняється від західної та має свої особливості. Тож і розвиток КСВ в Україні проходить інакше.

Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність – це не щось додаткове, це те, що вже вписано у стратегію розвитку бізнесу. Усі ми говоримо про людей, які для нас важливі, говоримо про споживачів, які для нас важливі, говоримо про залучення грошей.

Сьогодні інвестори вимагають ті ж екологічні стратегії, або політику діалогу зі стейкхолдерами, або ж навіть проводять сертифікацію за гендерною рівністю. Інвестиції в соціальну відповідальність – це інвестиції в зменшення ризиків.

У великих компаніях корпоративною соціальною відповідальністю займаються спеціальні КСВ-менеджери, які мають окремі компетенції. У деяких компаніях є навіть цілі підрозділи, які займаються корпоративною соціальною відповідальністю.

В ТОВ «Укрствфінг» цей обов'язок покладають на PR-відділи, HR-відділи.

ТОВ «Укрстафінг» щорічно бере участь в акції «Пробіг під каштанами». «Пробіг під каштанами» - щорічний найбільший спортивно-благодійний захід України. Пробіг нагадує про проблему вроджених вад серця і можливості її вирішення, привертаючи увагу українців і основних медіа країни. БО «БФ «Пробіг під каштанами» закупає необхідне обладнання для Науково-практичного медичного центру дитячої кардіології та кардіохірургії МОЗ України.

В даний час компанія підтримує освітню роботу організації Save the Children, спрямовану на вирішення таких проблем, як відсутність шкіл, дискримінація і низька якість освіти в країнах світу з низьким рівнем грамотності, наприклад в Руанді, а також в таких країнах, як Сирія, в яких навчання стає неможливим через війну. Приблизно 250 мільйонів дітей у школі не отримують базові навички, такі як читання, математика і критичне мислення, що веде до того, що багато дітей кидають школу і не отримують середньої освіти.

Оцінювання персоналу ТОВ «Укрстафінг» проводиться через асесмент-центр.

Асесмент-центр – це метод комплексної оцінки персоналу, який базується на використанні методик, що є взаємодоповнючими. Він орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.

Ассесмент-центр - це оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження їхньої реальної поведінки в ділових іграх. Зовні дуже схоже на тренінг тому, що учасникам пропонуються ділові ігри та завдання, але їх мета - не розвиток умінь і навичок, а рівні для всіх можливості проявити свої сильні і слабкі сторони.

У кожному завданні за кожним учасником закріплений експерт. Він докладним чином фіксує поведінку свого підопічного, яка відноситься до спостережуваної компетенції.

Склад процедур ассесмент-центрів:

- Інтерв'ю з експертом, в ході якого йде збір даних про знання і досвід співробітника.
- Психологічні, професійні та загальні тести.
- Коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками.
- Ділова гра. Під керівництвом спостерігача група співробітників або кандидатів розігрує бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм.
- Біографічне анкетування.
- Опис професійних досягнень.
- Індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (бізнес-прикладів). Учаснику пропонується вибрати певну стратегію і тактику дій в запропонованій ситуації.
- Експертне спостереження, за результатами якого складаються рекомендації для кожного співробітника.

Ассесмент в ТОВ «Укрстафінг» проводиться з залученням зовнішніх спостерігачів з ТОВ «Смарт Солюшнс».

Результати ассесменту обговорює з кожним співробітником безпосередньо операційний директор при особистій розмові.

На його основі в подальшому приймається рішення про розподіл проектів між проектними менеджерами та вакансій між рекрутерами, а також рішення про заміну персоналу або підвищення.

Оцінювання персоналу ТОВ «Укрстафінг» проводиться також на стадії підбору персоналу.

Після проходження декількох етапів співбесід кандидати проходять практичний ситуативний тест для помічника менеджера проектів (рекрутера), який наведено нижче:

«1. Ви проводите масову співбесіду, на якій присутні 7 касирів. Один з касирів починає вести себе психологічно агресивно: каже, що він уже багато разів потрапляв на такі «конторки» (як ми), що ми затримуємо зарплату, штрафуємо ні за що, іноді взагалі не платимо. Ви бачите, що інші касири починають слухати його слова, вірити в них і замислюватися - залишатися на співбесіді або відразу йти.

Які Ваші дії в даній ситуації?

2. Ви підміняєте менеджера проекту. Офіціант Сергій сильно захворів і не може сьогодні вийти на зміну в готель Фермонт. Єдиний, хто володіє такими ж навичками, - це офіціант Віктор. Але офіціант Віктор сьогодні вже домовився про побачення зі своєю дівчиною і не хоче виходити на заміну.

Які Ваші дії в даній ситуації?

3. Під час особистої співбесіди кожен кандидат повинен заповнювати анкету. Водій на співбесіді говорить Вам: «Зайка, давай я тобі так все розповім - без заповнення анкети, щоб не забирати ні в тебе, ні в мене часу».

Які Ваші дії в даній ситуації?»

Тестові завдання можуть змінюватись в залежності від відкритої вакансії, або складності роботи, яку повинен буде виконувати кандидат.

Основна заробітна плата — це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці.

До фонду основної заробітної плати ТОВ «Укрстафінг» належать:

- винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками робітників та посадовими окладами керівників, фахівців, технічних службовців, включаючи в повному обсязі внутрішнє сумісництво;
- суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (виручки), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг), якщо вони є основною заробітною платою;
- гонорари штатним працівникам редакцій газет, журналів, інших засобів масової інформації, видавництв, установ мистецтва та (або) оплата їх праці, що нараховується за ставками (розцінками) авторської (постановочної) винагороди, нарахованої на цьому підприємстві;
- оплата при переведенні працівника на нижчеоплачувану роботу у випадках і розмірах, передбачених чинним законодавством, а також при невиконанні норм виробітку та виготовленні продукції, що виявилася браком, не з вини працівника;
- оплата роботи висококваліфікованих працівників, залучених для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;
- оплата праці за час перебування у відрядженні.

Фонд заробітної плати в період з 2017 по 2019 рр. на ТОВ «Укрстафінг» зростає майже пропорційно змінам в персоналі. Це свідчить про те, що заробітна плата знаходиться майже на одному рівні.

За 2017 та 2018 рр середня заробітна плата по підприємству не змінилась.

Такі показники є негативними, оскільки очікування по заробітній платі на ринку постійно зростають і без зміни заробітної плати співробітників, їх складніше утримувати від переходу в іншу компанію.

Динаміку зміни середньої заробітної плати по підприємству представлено в табл. 2.9.

**Динаміка середньої заробітної плати в
ТОВ «Укрстафінг» за 2017-2019 рр.**

Показники	Од. вим.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення			
					абсолют не 2017 до 2016	абсолют не 2018 до 2017	відносно 2017 до 2016	віднос не 2018 до 2017
					±	±	%	%
1. Середньооблі- кова кількість, всього,	осіб	16	23	21	7,00	-2,00	43,75	-8,70
2. Фонд заробітної плати, всього,	тис. грн	2976	4775	4385	1799	-390,00	60,44	-8,17
3. Середня заробітна плата одного працівника	грн	15500	17300	17400	1800,00	100,00	11,61	0,58

Заробітна плата співробітників ТОВ «Укрстафінг» складається з сталої частини – ставки, та з бонусною частини. Розмір ставки – залежить від займаної посади і визначається операційним директором. Бонус прикріплений до результатів праці (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Вплив KPI на заробітну плату працівників ТОВ «Укрстафінг» за 2019 р.

№	Посада	Метод нарахування бонусу
1	Менеджер проектів	Відсоток від прибутку проекту (2%)
2	Координатор проекту	Відсоток від прибутку проекту (1%)
3	Додатковий бонус за наставництво	Відсоток від прибутку проекту (1%)
4	Менеджер з продажів	Відсоток від перших 2 місяців прибутку проекту (5 %)
5	Рекрутер	Оплата за кожного кандидата, який відпрацював 10 днів (стабільна в грн).
6	Менеджер по рекламі	Оплата за кожен відгук на вакансію та вхідний дзвінок (стабільна в грн).

На мою думку, така система матеріальної мотивації є ефективною та доцільною. В працівників, що постійно працюють над проектом (менеджер та координатор проекту) оплата на постійній основі залежить від його прибутку, у працівників, які роблять тимчасовий вклад (менеджер з продажів, рекрутер), - оплата, яка обмежена в часі.

Приклад розрахунку бонусу менеджера проекту наведено в табл. 2.11

Таблиця 2.11

**Приклад розрахунку бонусу менеджера проекту ТОВ «Укрстафінг»
за 2019 р.**

№	Проект	Прибуток по проекту за вересень 2019 року, грн	Відсоток, %	Бонус, грн
1	Кюне+Нагель	294522,4	2%	5890,4488
2	МайУкраїна	69547	2%	1390,94
3	Алло	80214,16	2%	1604,2832
4	Денка	2065	2%	41,3
5	Новомосковський посуд	134397,4	2%	2687,948
6	Всього			11614,92

Основна заробітна плата - це заробітна плата, нарахована за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці. В собівартості товарної продукції витрати на основну оплату праці відображено в статті "Основна зарплата". В ній обліковується оплата праці робітників-відрядників і погодинників, що безпосередньо зв'язані у виробництві продукції, а також оплата по відрядно-преміальній системі і премії робітникам-погодинникам. Основні тарифні ставки працівників та посадові оклади для службовців на підприємстві встановлені на основі діючого положення про оплату праці та колективної угоди між адміністрацією та робітниками підприємства. Аналіз

засобів, направлених на споживання, проводиться для вивчення складу, структури, пропорцій і тенденцій їх змін, вибору оптимального варіанту реалізації загальнонародних і колективних інтересів через задоволення особистих інтересів кожного конкретного працівника, об'єктивної оцінки правильності фактичних затрат на оплату праці, рівня впливу факторів їх формування та змін. Динаміка структури фонду оплати праці представлена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Динаміка заробітної плати в
ТОВ «Укрстафінг» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017		2018		2019	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. Грн.	%
1. Фонд оплати праці штатних працівників, усього	2976,00	100	4774,80	100	4384,80	100
2. Фонд основної заробітної плати	2232,00	75	3246,86	68	2323,94	53
3. Фонд додаткової заробітної плати	744,00	25	1527,94	32	2060,85	47
4. Заохочувальні та компенсаційні виплати	684,48	23	1384,69	29	2017,00	46

Розмір додаткової заробітної плати залежить від роботи як підприємства в цілому, так і від роботи кожного підрозділу зокрема. А тому формування та розмір фонду додаткової заробітної плати тісно пов'язаний з роботою підприємства і, навіть, в деякій мірі характеризує його роботу, його фінансовий стан.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Укрстафінг» було створено в 2009 р. Компанія працює під брендом «Sun One». В 2006 році вона була викуплена власниками ТОВ «Смарт Солюшнс

Груп» і тепер є в групі компаній, що об'єднує 3 бренди HR-провайдерів: «Smart Solutions», «Fillin», «Sun One».

В рік започаткування колектив компанії налічував 3 людини, на сьогодні вона є в складі організації з кількістю персоналу більше 200 людей та філіалами у всіх містах України, а також Росії і Казахстану. Кількість персоналу, що працюють саме під брендом «Sun One» - 21 людина.

На кінець досліджуваного періоду загальний дохід підприємства склав 36034 тис. грн. Було виявлено, що система управління персоналом ТОВ «Укрстафінг» є достатньо розгалуженою і деякі її функції виконуються працівниками ТОВ «Смарт Солюшнс Груп». Це має як і позитивний, так і негативний вплив на ефективність її роботи.

Також було виявлено що на ТОВ «Укрстафінг» висока плинність персоналу, це пов'язано з сезонністю роботи, а також з тим, що роботу в агентстві спеціалісти, зазвичай, роздивляються, як старт кар'єри і не затримуються в компанії на довго.

Така плинність персоналу має негативний вплив не тільки на фінансові результати по підприємству, а і на внутрішній клімат в колективі, витік важливої інформації, тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «УКРАСТАФІНГ»

3.1. Основні тенденції формування та розвитку ефективної системи управління персоналом на ТОВ «Укрстафінг»

Діяльність ТОВ «Укрстафінг» на пряму залежить від діяльності інших компаній (клієнтів). Вона залежна від сезонності їх робіт, плинності персоналу на інших об'єктах, їх внутрішньої потреби в кадрах.

Так, як більшу частину проектів, які є в роботі ТОВ «Укрстафінг» займають лізингові проекти, робота компанії також є сезонною. Період найбільшої завантаженості – з серпня по грудень. В цей час зазвичай існує потреба в додатковому персоналі на багатьох підприємствах та логістичних компаніях. Це впливає на розвиток і формування системи управління персоналом підприємства.

Як зазначалось вище, на розвиток системи управління персоналом також впливає те, що деякі її ланки та функції пов'язані з ТОВ «Смарт Солюшнс Груп». В штаті ТОВ «Смарт Солюшнс Груп» знаходиться: кадрова служба; HR-відділ; адміністративні спеціалісти.

Ці працівники займаються більшою частиною організації роботи працівників ТОВ «Укрстафінг», проведенням корпоративних заходів (влаштування фотозон на свята, корпоративи, благодійні марафони та забіги, тощо), замовляють і розробляють корпоративну символіку, займаються облаштуванням офісу і т.д.

З одного боку це має позитивний вплив на систему управління персоналу, оскільки вона стає більш розгалуженою. Це дає змогу ділитися досвідом між спеціалістами в компаніях, які знаходяться в одній групі.

Проте, на мою думку, це має негативний вплив на корпоративну культуру ТОВ «Укрстафінг», оскільки цілі та цінності «Смарт Солюшнс Груп» відрізняються від ТОВ «Укрстафінг». Зовнішні кадрова та HR-служби хоч і тісно співпрацюють з керівництвом ТОВ «Укрстафінг», проте не відчують корпоративний дух компанії, не знають всіх нюансів роботи. Це заважає формувати ефективну систему управління персоналом на підприємстві.

Тільки 19% виконавців працюють в ТОВ «Укрстафінг» більше 3 років. Це пов'язано з тим, що роботу в аутсорсингових компаніях HR- фахівці сприймають, як хороший старт для кар'єри, проте з часом змінюють її на роботу внутрішнім менеджером по персоналу, так як ця робота є менш енергетично затратною і більш перспективною.

Також на показники наведені вище впливає той факт, що розвиватись в компанії можна переважно екстенсивно. Більше проектів – це більше повноважень, проте більше і завдань. В компанії майже відсутній кар'єрний ріст, за останні три роки було підвищено тільки 1 працівника. Це говорить про те, що компанії варто працювати над утриманням кадрів.

В зв'язку з цим для підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Укрстафінг» вважаємо за доцільне працювати в 2 напрямках:

1. передбачення відтоку кадрів з підприємства;
2. зниження негативного впливу відтоку кадрів на систему управління персоналом ТОВ «Укрстафінг».

В зв'язку з цим пропонуємо провести опитування серед працівників ТОВ «Укрстафінг» (19 людей) з переліком заходів по покращенню системи управління персоналом підприємства.

Заходи, що було запропоновано провести:

- впровадження щотижневих зустрічей з оптимізації поточних процесів в командах;

- залучення зовнішнього HR-консультанта, для опрацювання сірих зон в процесах по персоналу;
- впровадження і написання "Бази знань Укрстаффінг" - консолідованого документа з основною інформацією по проектам і внутрішнім процесам, яка повинна бути в загальному доступі;
- впровадження 1 дня онбордингу для новачків: прописання його чіткої структури, планування дня новачка, підготовка презентацій від відділу HR, системних адміністраторів, керівника;
- планування і проведення додаткових корпоративів та неформальних зустрічей команди.

Для того, щоб обрати найбільш діючі методи для ТОВ «Укрстаффінг» пропонуємо застосувати модель Кано та адаптувати його під дану ситуацію.

«Модель Кано» - метод, який використовується для оцінки емоційної реакції споживачів на окремі характеристики продукції. Модель розроблена в 1984 році доктором Норіакі Кано (Noriaki Kano) як стратегічний підхід до розробки продукції та послуг, з метою забезпечення задоволеності споживачів. Отримані з його допомогою результати дозволяють управляти задоволеністю і лояльністю споживачів [69, с. 41].

Модель Кано - один з інструментів управління якістю. Теорія привабливої якості - інструмент, що дозволяє описати, задоволення яких потреб залишає споживача байдужим, незадоволеним, або приводить його в захват [31, с. 55].

Дана модель застосовувалась при роботі над поліпшенням системи реєстрації пасажирів аеропорту Каструп в Копенгагені, при визначенні пріоритетів у розробці нових технологічних продуктів, для оцінки відповідності якостей банківських продуктів потребам корпоративних клієнтів та удосконалення споживчих властивостей непродовольчих товарів [36, с. 75].

Наукова новизна даного методу полягає в тому, що дана модель досі в сфері управління персоналом не застосовувалась.

Ми пропонуємо адаптувати модель для визначення реакції працівників ТОВ «Укрстафінг» на вище перераховані методи, та визначити, які з них, на їх думку є приваблюючими, одномірними, обов'язковими, неважливими чи небажаними (таблиця 3.1).

Таким чином, отримавши зворотній зв'язок від працівників підприємства ми зможемо обрати ті заходи, які допоможуть утримувати кадри на підприємстві та найбільш позитивно вплинуть на систему управління персоналом в цілому, оскільки в удосконаленні системи управління будемо робити акцент саме на тих заходах, які більше всього привабляють працівників.

Таблиця 3.1

П'ять типів емоційних реакцій Кано

№	Характеристики	Опис
1	2	3
1	Привабливі	Привабливі характеристики (якщо вони присутні в продукті) викликають почуття задоволення та захоплення. Однак якщо цих характеристик немає, то користувачі не відчувають незадоволення. Привабливі характеристики є несподіваними, вони задовольняють раніше незадоволені потреби.
2	Одномірні	Ці характеристики викликають задоволення (якщо вони є) або незадоволення (якщо їх немає). Така лінійна залежність між складністю характеристики і емоційною реакцією вірна, перш за все, для базових характеристик, таких як: простота використання, вартість, цінність розваги та безпеку.
3	Обов'язкові	Ці характеристики, на думку споживачів, відносяться до групи тих якостей, які обов'язково повинні бути присутніми в продукті. Посилення обов'язкових характеристик поступово призводить до уповільнення зростання емоційної реакції.
4	Неважливі	Наявність неважливих характеристик викликає неоднозначну реакцію користувачів, але, в цілому, їм все одно, присутні такі характеристики в продукті чи ні. Віддача від вкладень в такі характеристики - низька.
5	Небажані	Наявність в продукті небажаних характеристик зводить нанівець позитивний вплив привабливих і одновимірних характеристик.

Для того щоб провести вимірювання за методом Кано, було розіслано форму з анкетною. Анкета Кано включає по 3 питання закритого типу на запропонований нами захід:

- Наскільки вам сподобається наявність впровадження такого заходу в ТОВ «Укрстафінг»?

Варіанти відповідей:

- Мені це подобається
 - Так і має бути
 - Мені все одно
 - Можу з цим жити / терпіти
 - Мені це не подобається
- Як ви поставитеся до того, якщо цей захід не буде запроваджено?

Варіанти відповідей:

- Мені це подобається
 - Так і має бути
 - Мені все одно
 - Можу з цим жити / терпіти
 - Мені це не подобається
- Наскільки його запровадження є важливим?

Варіанти відповідей:

- Абсолютно неважливо
- Можливо, буде корисно
- Було б добре
- Дуже важливо
- Критично необхідно

Важливо зазначити: що для початку необхідно продемонструвати захід. Після чого задавати питання перераховані вище. Форма з опитування наведена в додатку Е, результати опитування наведені в додатку Є.

Для визначення категорії реакції працівників за допомогою їх відповідей на 3 питання, будемо використовувати таблицю, розроблену Кано (рис. 3.2).

Disfunctional - X (feature absent)				
Мне это нравится	Так и должно быть	Мне все равно	Могу с этим жить/терпеть	Мне это не нравится
-2	-1	0	2	4
Q	A	A	A	P
R	Q	I	I	M
R	I	I	I	M
R	I	I	Q	M
R	R	R	R	Q

Рис. 3.2 Оціночна таблиця Кано

Де:

- М - Must-be (обов'язкові)
- Р- Performance (одномірні)
- А - Attractive (привабливі)
- I - Indifferent (неважливі)
- R - Reverse (небажані)
- Q - Questionable (не зрозуміли питання)

Для проведення розрахунків, застосуємо калькулятор Кано. Для цього необхідно скопіювати дані з відповідей на форму опитування працівників в калькулятор (рис. 3.3)

	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н	І	Ж
1	Ім'я	Як ви ставитесь якщо д	Якщо цей захід не буде	Наскільки важливо зап	Як ви ставитесь якщо д	Якщо цей захід не буде	Наскільки важливо зап	Як ви ставитесь якщо д	Якщо цей захід не
21	Вікторія	Мені це подобається	Можу з цим жити/терпіт	Дуже важливо	Так і повинно бути	Мені це подобається	Критично необхідно	Мені все одно	Мені все одно
22	Андрій	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені це подобається	Можу з цим жити/т
23	Альона	Так і повинно бути	Можу з цим жити/терпіт	Дуже важливо	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені все одно	Можу з цим жити/т
24	Олександра	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Так і повинно бути	Можу з цим жити/терпіт	Дуже важливо	Мені все одно	Так і повинно бути
25	Кетерина	Так і повинно бути	Мені це не подобається	Критично необхідно	Так і повинно бути	Мені це не подобається	Дуже важливо	Мені все одно	Можу з цим жити/т
26	Вікторія	Мені це подобається	Мені це не подобається	Дуже важливо	Так і повинно бути	Можу з цим жити/терпіт	Дуже важливо	Мені все одно	Мені все одно
27	Анна	Мені це подобається	Можу з цим жити/терпіт	Дуже важливо	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Можу з цим жити/терпіт	Мені це подобаєть
28	Слававета	Мені все одно	Можу з цим жити/терпіт	Було б добре	Мені це подобається	Можу з цим жити/терпіт	Дуже важливо	Можу з цим жити/терпіт	Мені це подобаєть
29	Олеся	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені це подобається	Можу з цим жити/терпіт	Дуже важливо	Можу з цим жити/терпіт	Мені все одно
30	Анна	Мені це подобається	Мені це не подобається	Дуже важливо	Мені це подобається	Можу з цим жити/терпіт	Дуже важливо	Мені все одно	Можу з цим жити/т
31	Олеся	Так і повинно бути	Мені це подобається	Критично необхідно	Мені це подобається	Мені це не подобається	Дуже важливо	Мені все одно	Можу з цим жити/т
32	Карина	Мені це подобається	Мені це не подобається	Дуже важливо	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені все одно	Мені все одно
33	Анастасія	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені це подобається	Можу з цим жити/т
34	Яна	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Так і повинно бути	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені все одно	Мені все одно
35	Ковнін	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені це подобається	Можу з цим жити/т
36	Констнтин	Мені це подобається	Мені це не подобається	Дуже важливо	Так і повинно бути	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені все одно	Мені все одно
37	Наталія	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені це подобається	Мені це не подобається	Дуже важливо	Мені це подобається	Можу з цим жити/т
38	Валентина	Так і повинно бути	Мені це не подобається	Критично необхідно	Так і повинно бути	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені це подобається	Можу з цим жити/т
39	Юлія	Мені це подобається	Можу з цим жити/терпіт	Було б добре	Мені це подобається	Мені це не подобається	Критично необхідно	Мені все одно	Мені все одно

Рис. 3.3. Відповіді на форму опитування щодо покращення системи управління персоналом працівників ТОВ «Укрстафінг»

Потім обрати правильний діапазон даних в калькуляторі (рис. 3.4).

	Idea	Func.	Disf.	Imp.
Weekly optimization meeting	C	D	E	
Knowledge base	F	G	H	
External HR Consultant	I	J	K	
Onboarding day for beginners	L	M	N	
Additional corporate parties	O	P	Q	

Рис. 3.4. Діапазон даних для розрахунку моделі Кано

Після внесення даних отримуємо результати розрахунку (рис. 3.5).

#	Description	Continues Analysis			
		Dysfunctional (X)	Functional (Y)	Importance (Z)	Category
F1	Weekly optimization meeting	3.47	3.58	7.84	Performance
F2	Knowledge base	3.47	3.26	8.16	Performance
F3	External HR Consultant	0.68	0.58	2.79	Indifferent
F4	Onboarding day for beginners	1.63	2.63	3.42	Attractive
F5	Additional corporate parties	1.68	2.95	3.63	Attractive

Рис. 3.5 Результати розрахунків за моделлю Кано

За результатами розрахунку можна зробити висновок, що до одномірних заходів належать: запровадження щотижневих зустрічей щодо оптимізації процесів та «Бази знань» в ТОВ «Укрстафінг» (рис. 3.6).

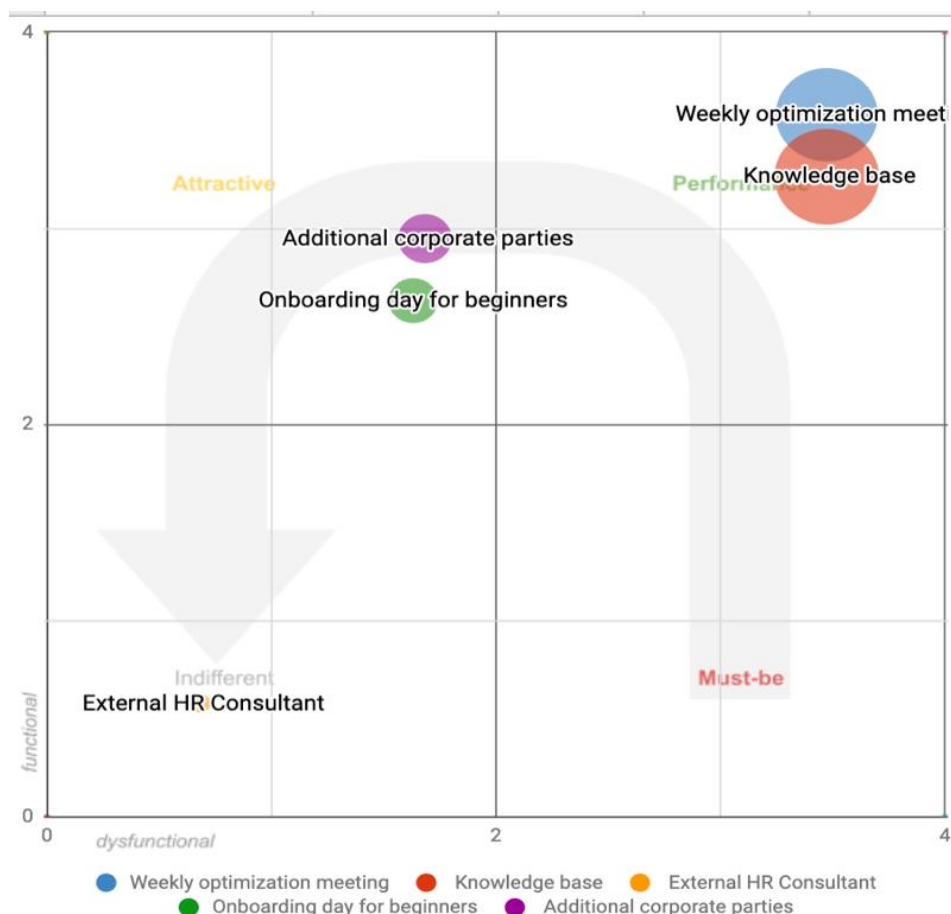


Рис. 3.6 Результати дослідження реакції на запропоновані заходи по покращенню системи управління персоналом ТОВ «Укрстафінг»

До привабливих заходів належать: запровадження систематизованого онбордингу для новачків та проведення додаткових корпоративів.

До неважливих заходів: на думку працівників ТОВ «Укрстафінг» належить залучення зовнішнього HR-консультанта для покращення системи управління персоналом підприємства.

Отже, враховуючи розрахунки, пропонуємо запровадити одномірні заходи:

- проведення тижневих зустрічей колективу для обговорення оптимізації процесів та внутрішніх питань колективу;
- укладання та впровадження бази знань ТОВ «Укрстафінг».

Оскільки, після проведеного опитування та дослідження можна зробити висновок, що ці заходи є базовими, а отже, критично необхідними.

Зокрема запровадження проведення тижневих зустрічей колективу для обговорення оптимізації процесів та внутрішніх питань колективу допоможе більше згуртувати колектив, децентралізувати прийняття рішень і створити відчуття причетності до спільної цілі організації, а також покращити існуючі процеси, які давно потребують оптимізації, зменшити кількість мануальної роботи, а отже покращити ефективність використання робочого часу.

Сформувати базу знань ТОВ «Укрстафінг» потрібно задля зниження негативного впливу відтоку кадрів з підприємства. Оскільки вона мінімізує витік корисної інформації разом зі звільненням співробітника і збереже більшість корисних напрацювань кожного з них. База знань також спростить робочі процеси, оскільки у них буде чіткий прописаний алгоритм і кожен новий співробітник зможе швидше адаптуватися та пристосуватися до робочих процесів. Надалі необхідно визначити економічну ефективність запропонованих методів.

3.2. Економічна ефективність проведення регулярних зустрічей для обговорення оптимізації поточних процесів роботи колективу ТОВ «Укрстафінг»

Відсутність в ТОВ «Укрстафінг», як і на багатьох інших підприємствах, відповідної уваги до інтелектуального потенціалу призводить до нераціонального використання інших економічних ресурсів.

Таким додатковим резервом є діяльність в умовах формування та підтримання на підприємстві корпоративної культури, як рушійної сили ефективності системи управління персоналом підприємства, так і інструменту зменшення відтоку кадрів та інтелектуальної власності.

Будь-який співробітник працює ефективніше тоді, коли розуміє, що робить важливий вклад в розвиток компанії та йде разом з нею до одної цілі. В такому разі співробітники відчують себе важливими і причетними до більш глобального процесу, ніж просто щоденне виконання рутинних завдань. Проте, чи можливо відчувати себе причетним до досягнення спільної цілі, якщо вона не є чітко визначеною, прописаною і донесеною до кожного співробітника.

Саме в цьому і полягає першочергове завдання корпоративної культури, як системи управління персоналом: визначити чіткі цілі працівників та підприємства в цілому, шляхи та атрибути їх досягнення.

Для того, щоб удосконалити корпоративну культуру ТОВ «Укрстафінг» необхідно, перш за все, провести її оцінку. Пропонуємо впровадити комплексну методику оцінки корпоративної культури, що включає в себе поєднання кількісних та якісних методів оцінки.

Дослідження проводилися з використанням тестів, опитувальника, розрахунку коефіцієнтів корпоративної культури та її оцінки. Кожному з працівників відповідних ланок було запропоновано анкету з 22 твердженнями, і необхідно було оцінити кожне з тверджень по 10-бальній шкалі.

Індекс корпоративної культури визначається за загальною сумою отриманих балів.

Найбільша кількість балів – 220, найменше – 0.

Показники свідчать про наступні рівні корпоративної культури: 191–220 – дуже високий, 120–190 – високий, 90–120 – середній, нижче 90 – має тенденцію до деградації.

Таблиця 3.2.

**Тести опитувальника розрахунку коефіцієнтів корпоративної
культури та її оцінки**

№	Твердження	Бали
1	2	3
1	Я довіряю керівнику компанії на 100%.	Від 1 до 10
2	Мій керівник довіряє мені виконувати самостійно відповідальну роботу.	Від 1 до 10
3	Я підтримую всі нововведення керівництва компанії.	Від 1 до 10
4	Мій керівник є прикладом для наслідування.	Від 1 до 10
5	Я завжди відкрито висловлюю свою думку про керівництво.	Від 1 до 10
6	Конфлікти, які виникають в колективі завжди швидко залагоджуються.	Від 1 до 10
7	Я завжди відчуваю підтримку своїх товаришів по службі і керівництва, коли у мене бувають труднощі.	Від 1 до 10
8	В моїй організації отримати підвищення за 3-5 років ефективної роботи.	Від 1 до 10
9	В моїй організації справедливо оплачують працю.	Від 1 до 10
10	В моїй організації оплачують навчання за рахунок компанії.	Від 1 до 10
11	Я завжди отримую всю необхідну інформацію для виконання роботи.	Від 1 до 10
12	Мене влаштовує моє робоче місце.	Від 1 до 10
13	Моя компанія пропагує корпоративний стиль.	Від 1 до 10
14	Більшість співробітників компанії ведуть здоровий спосіб життя.	Від 1 до 10
15	Мені подобається те, як організовано харчування в компанії.	Від 1 до 10
16	Співробітники компанії завжди своєчасно можуть отримати медичну допомогу.	Від 1 до 10
17	Я відчуваю гордість за свою компанію та товаришів по службі.	Від 1 до 10
18	В компанії завжди підтримуються хороші традиції, що склалися.	Від 1 до 10
19	Я отримую подарунки і заохочення від керівництва за відмінну роботу.	Від 1 до 10
20	Мені цікаво брати участь в корпоративних заходах.	Від 1 до 10
21	Я чітко розумію цілі компанії.	Від 1 до 10
22	Я вважаю себе причетним до досягнення цілей компанії.	Від 1 до 10
	Максимальна кількість балів	220

Декомпозиція корпоративної культури відповідно до ієрархічної структури дозволила описати її у вигляді комплексу підсистем:

- 1) підсистеми оцінки корпоративної культури (ОК) рядових співробітників;
- 2) підсистеми ОК менеджерів середньої ланки;
- 3) підсистеми ОК топ-менеджерів;
- 4) підсистеми елементів загальної культури підприємства.

Декомпозиція корпоративної культури відповідно до ієрархічної структури дозволила описати її у вигляді комплексу підсистем:

- 5) підсистеми оцінки корпоративної культури (ОК) рядових співробітників;
- 6) підсистеми ОК менеджерів середньої ланки;
- 7) підсистеми ОК топ-менеджерів;
- 8) підсистеми елементів загальної культури підприємства.

Таблиця 3.3

Формули розрахунку коефіцієнтів корпоративної культури підприємства

№	Коефіцієнти ОК	Формули	Умовні позначення
1	К _т – коефіцієнт ОК топ- менеджерів	$K_t = (T / B_{\max})$	T – рівень ОК топ-менеджерів; B _{max} – максимальна кількість можливих балів у тест-таблиці.
2	К _м – коефіцієнт ОК менеджерів середньої ланки	$K_m = (M / B_{\max})$	M – рівень ОК менеджерів середньої ланки;
3	К _с – коефіцієнт ОК рядових співробітників	$K_s = (C / B_{\max})$	C – рівень ОК рядових співробітників;

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Після обробки результатів тестування розрахуємо в балах рівень корпоративної культури за окремими секціями роботи підприємства, а також окремі коефіцієнти-показники рівня культури, що дають можливість:

- а) оцінити рівень корпоративної культури компанії;
- б) визначити зміну корпоративної культури компанії;
- в) визначити повну ефективність функціонування та розвитку корпоративної культури компанії загалом та по окремих секціях.

В табл. 3.3 представлені основні формули коефіцієнтів, що використовуються для подальшого розрахунку загального рівня корпоративної культури.

Результати опитування зведено в табл. 3.4:

Таблиця 3.4

Результати опитування працівників ТОВ «Укрстафінг»

№	Назва	Показник
1	рівень корпоративної культури директора	193
2	рівень корпоративної культури менеджерів середньої ланки	125
3	рівень корпоративної культури рядових співробітників	114

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, рядові співробітники мають середній рівень культури. З цього можна зробити висновок, що чим менше причетність персоналу до глобальних цілей організації – тим нижчий в них рівень корпоративної культури, а отже і ефективності системи управління персоналом.

Пропонуємо запровадити регулярні (1-2 рази в неділю, в залежності від завантаження працівників та виникнення питань, які варто обговорити) зустрічі колективу для обговорення поточних завдань і шляхів їх вирішення. Це допоможе:

- удосконалити щоденні процеси працівників і підвищити ефективність використання робочого часу;
- згуртувати команду співробітників, під час таких зустрічей вони будуть частіше бачитись, спілкуватись і обмінюватись інформацією (актуально, враховуючи, велику частину персоналу ТОВ «Укрстафінг», що працює не в головному офісі), вони можуть підключатись до зустрічі через конференц-зв'язок;
- уніфікувати процеси менеджерів та співробітників по проектах (наприклад, розробити однаковий стиль спілкування електронною поштою з клієнтами, ведення табелів робочого часу, частоти виплати заробітних плат по проектах і методах їх розрахування, тощо);
- залучити до вирішення важливих питань всіх працівників компанії;

- провести обговорення і покращення засад корпоративної культури підприємства, тощо.

Даний захід досі не був запроваджений, оскільки більшість вітчизняних компаній, в тому числі ТОВ «Укрстафінг» не вважають, час на такі збори ефективним, оскільки цей час можна було б витратити на вирішення «реальних» проблем на проектах. Проте, на нашу думку, це є довгостроковий вклад в майбутнє, який дозволить оптимізувати і уніфікувати всі процеси в компанії так, щоб зменшити час на виконання кожного з них і попередити помилки їх виконання.

Пропонуємо розглянути запропонований захід на прикладі окремого питання.

В кінці кожного місяця по лізинговим, аутсорсинговим та аутстафінговим проектам менеджер проекту виставляє акт та рахунок по виконаним роботам по проекту. Цей процес включає в себе такі дії:

- 1) розробка та розрахування табелю (калькуляції) по відпрацьованому часу (за умови погодинної оплати) та одиниць продукції (за умови відрядної оплати праці);
- 2) узгодження табелю з компанією клієнтом (написанням листа з вкладенням необхідної документації);
- 3) після підтвердження клієнта, подання інформації на бухгалтерію, щоб сформувати акт і рахунок (кожен з менеджерів подає інформацію в довільному порядку, при чому іноді бухгалтеру не вистачає необхідної інформації щоб сформувати коректний акт та рахунок і зареєструвати податкову накладну і це продовжує процес узгодження);
- 4) передача електронної копії та оригіналів рахунку і актів на компанію-клієнта;
- 5) запит на отримання 1 копії підписаних актів за попередні відпрацьований місяць.

Процес виставлення актів та рахунку по деяким проектам може займати більше 2-3 днів часу, а враховуючи проблеми в комунікації, які виникають за відсутності уніфікованого узгодженого підходу до даного процесу може займати 5-6 робочих днів. Кожен проектний менеджер працює мінімум на 5 проектах. Отже можна зробити висновок, що на те, щоб виставити рахунки по всім проектам менеджер в середньому витрачає 10 робочих днів (за умови що ці процеси можна вести паралельно по всім проектам). Цей час можна було б витратити на оптимізацію роботи виконавців на проектах і збільшити прибутки компанії.

Таблиця 3.5

Витрати робочого часу одного проектного менеджера на виставлення рахунків по проектах ТОВ «Укрстафінг» за 2019 рік

№	Період часу	Днів	Годин	Середньо-годинна ефективність роботи одного працівника, грн	Ефективність роботи одного працівника за обраний період, грн
1	Місяць	10	80	1,05	84
2	Рік	120	960	1,05	1008

Звідси можна зробити висновок, що середній проектний менеджер в ТОВ «Укрстафінг» витрачає 48% свого робочого часу в рік на виставлення рахунків по проектах, а компанія не заробляє 1008 грн в розрахунку на одного управлінця.

Пропонуємо винести питання уніфікації запиту до бухгалтерії щодо виставлення рахунків для всіх менеджерів і створення єдиного шаблону даного запиту на обговорення щотижневої зустрічі по оптимізації.

Припустимо, що колектив ТОВ «Укрстафінг» розробив зручний і уніфікований запит, який врахував всі потреби бухгалтерії провівши 2 тижневі зустрічі. Отже витратили на це 2 години робочого часу.

При цьому до затвердження шаблону запиту узгодження суми, періоду та інших нюансів займало 1 робочий день по кожному проекту (в рік = 5 проектів * 12 місяців * 8 годин = 480 годин).

А після затвердження шаблону 5 годин по кожному проекту (300 годин на рік).

Таблиця 3.6

**Розрахунок витрат робочого часу одного проектного менеджера на
виставлення та узгодження рахунку з бухгалтерією по проектах ТОВ
«Укрстафінг»
за 2019 рік**

№	Витрати часу на:	Годин в рік, год	Годин після затвердження шаблону в рік, год	Середньогодинна ефективність роботи одного працівника, грн	Втрачена ефективність роботи одного працівника за обраний період, тис. грн./рік	Втрачена ефективність роботи одного працівника за обраний період за умови затвердження шаблону, тис. грн./рік
1	Виставлення рахунків по 5 проектах з них:	960	780	1,05	1008	819
2	Узгодження запиту на виставлення рахунку з бухгалтерією	480	300	1,05	504	315
3	Щотижнева зустріч	0	2	1,05	0	2.1

З таблиці можна зробити висновок, що витративши 2 години часу на обговорення окремої проблеми компанія може зекономити 300 годин робочого часу 1 людину в рік та заробити на цьому:

$$(504-315)+(0-2,1) = 186,9 \text{ грн на одну людину.}$$

або

$$186,9 * 19 = 3551,1 \text{ грн на весь управлінський персонал в рік.}$$

Також варто врахувати, що на цих щотижневих зустрічах кожного тижня буде розглядатись та оптимізуватись нова частина робочого процесу та культури організації, а це означає, що компанія буде постійно розвиватись і поновлювати свої процеси.

Також це допоможе зняти частину стресового навантаження на працівників, оскільки вони будуть чітко розуміти процеси, покращить загальний психологічний клімат в колективі.

3.3. Оцінка ефективності запровадження та застосування уніфікованої «Бази знань» ТОВ «Укрстафінг»

Оптимізація та покращення робочих процесів ТОВ «Укрстафінг» та підвищення корпоративної культури підприємства, звичайно, матимуть позитивний вплив на плинність персоналу, проте не зможуть вирішити цю проблему повністю. В будь-якому разі, жодне підприємство не є повністю застрахованим від витоку кадрів і, як наслідок, зменшення інтелектуальної власності підприємства. Під інтелектуальною власністю ТОВ «Укрстафінг» маються на увазі:

- бази даних кандидатів;
- інновації в налаштуванні внутрішніх процесів;

- клієнтська база, тощо.

Якщо в випадку баз кандидатів та клієнтів, компанія є захищеною з юридичної точки зору, оскільки кожен працівник підписує договір про нерозголошення даної інформації. То в випадку з інноваціями ситуація є дещо складнішою. В ТОВ «Укрстафінг» кожен менеджер будує свою роботу з клієнтом на базі власних знань. Компанія не має уніфікованої SRM системи, яка б налаштовувала всі процеси по виплатах і нарахування заробітних плат, виставленню рахунків, пошуку кандидатів, тощо. І це є логічним, оскільки до кожного клієнта компанії потрібен особистий підхід та підлаштування під їх кадрові процеси.

З одного боку, це має позитивний вплив на розвиток компанії, оскільки така індивідуалізація дає можливість бути гнучкими до потреб клієнтів та відкритими до ідей та інновацій власного персоналу. Проте головним мінусом такої системи організації праці є те, що звільнення співробітника завдає удару не тільки по загальним показникам плинності кадрів підприємства, а і його знижує інтелектуальний потенціал.

Менеджмент в ТОВ «Укрстафінг» будується на гаслі «Головне не засоби, а результат». Проте, не можливо збільшувати фінансовий результат, без чіткого розуміння та своєчасної оптимізації засобів. Те, що керівництво, приділяє цьому не достатньо уваги, робить його не захищеним від негативних наслідків звільнення співробітника.

Для того, щоб більш детально розписати проблематику даного питання, наведемо приклад: ТОВ «Укрстафінг» підписує договір про співробітництво з новим клієнтом, підприємством по виробництву поліпропіленів. Дане підприємство потребує особливої уваги до питань охорони праці та засобів індивідуального захисту, оскільки виконавці працюють з хімічними речовинами.

По даному проекту працює менеджер, який безпосередньо займається всіма питаннями щодо обслуговування персоналу підприємства. Менеджер

проекту повністю налаштовує систему охорони праці, займається веденням журналів, видачою засобів індивідуального захисту, своєчасного проходження медичного огляду працівниками, тощо. Інформація, щодо цих процесів ведеться в довільному порядку, наприклад записується у власну таблицю Excel, або ж в блокноті (в ТОВ «Укрстафінг» кожен менеджер веде дані процеси так, як йому буде зручніше їх виконувати). Через пів року роботи даного проекту менеджер вирішує змінити місце роботи і на цей проект призначають іншого. Тепер постає питання: «Де шукати всю необхідну інформацію по уже налаштованим процесам?».

Звичайно, частіше за все, при звільненні співробітник передає всі свої повноваження на іншого менеджера і вводить його в курс справи по процесам. Проте існує також людський фактор, людина не може або не завжди зацікавлена в тому, щоб передати всю необхідну інформацію. Покладаючись тільки на добросовісність співробітників підприємство буде нести збитки, оскільки новий менеджер буде витрачати 2-3 місяці, щоб налаштувати процеси, які вже були налаштовані до нього, проте без збереження необхідної інформації. Цей час він міг би витратити на покращення роботи даного проекту, або ж розвитку іншого, а отже працювати на збільшення доходу компанії.

Також важливо розуміти, що звільнення будь якого співробітника в ТОВ «Укрстафінг» відчувається гостро, оскільки колектив не великий, проекти всі є індивідуальними, а співробітники, які працюють не в одній команді не є взаємозамінними.

Для того, щоб знизити негативні наслідки звільнення працівників для ТОВ «Укрстафінг» пропонуємо запровадити ведення «Бази знань».

«База знань ТОВ Укрстафінг» - це документ у якому буде зберігатися коротка інструкція по кожному процесу і кожному проекту. Вона допоможе зберегти знання в компанії без прив'язки до окремого менеджера, а отже робота над проектами не буде страждати від звільнення працівників (рис. 3.7.).

	Правила работы Sun One Team
	Карта найма
	Trello + Приоритеты
	Распределение и создание позиций
	BreezyHR
	Процесс найма сотрудников в офис
	Фреймворк для тестового дня
	Процесс найма сотрудников удаленно
	Согласование финального кандидата с CEO через Head of TA
	Список партнерских компаний
	Бронирование Meeting Rooms (БЦ Риальто)
	Screening
	Interview
	Формат предоставления фидбека по результатам интервью на технические позиции от интервьюера
	Тестовое задание
	Final Interview + Barraising
	Согласование финансовых пожеланий кандидата
	Пример расчета компенсации для прописания в оффере
	References (Сбор Рекомендаций)
	Contract Offer
	График работы компании на 2020 год
	Создание тикета по выходу нового сотрудника в офис в Jira
	Выход нового сотрудника
	Salary Type = Conditions type
	Benefit пакет
	Релокационный процесс (для разработчиков)
	Performance Review and Salary Review
	Правила описание Багов по Афине для Бизнес Аналитика или команды разработчиков
	Правила Рекомендаций (Internal and External)
	Стажировка Office full-time Порядок взаимодействия и ответственные

Рис.3.7. Приклад змісту бази знань ТОВ «Укрстафінг»

Кожен процес розписується в базі менеджером, який його виконує таким чином, щоб за потреби його могла виконати стороння людина по даній інструкції з активними посиланнями на файли які використовуються, тощо (рис. 3.8.).

Карта найма

Карта найма – это карта найма, в которой подробно описаны требования к позиции. Данный документ заполняет руководитель направления или сотрудник в департамент, которого нужен специалист.

Данный документ отправляет Hiring Manager Head of TA department, важно НМ предварительно согласовать вакансию с CEO - Кириллом.

Тема письма: Need for a new employee (name of project)

Тело письма:

Название проекта -

Название позиции, количество необходимых специалистов –

Ссылка на карту найма– <https://docs.google.com/document/d/1-sMRx6RsdIBDT7WAjYqoGa0lChiCoVhvC2WqdHxG0G4/edit>

Карта найма принимается в работу после утверждения Head of TA. Заводится карточка в Трелло, доска Talent Acquisition ps. Распределение позиций, а также расставление приоритетов происходит по потребности Head of TA совместно с Кириллом Положевец (CEO).

Рекрутер со своей стороны должен ознакомиться с деталями в карте найма в течение 2х рабочих дней и в случае возникновения вопросов оставить комментарии в данном документе или, если необходимо, организовать встречу с Hiring Manager. На встрече, по необходимости, участвует Head of TA.

Только после полноценного ознакомления и понимания кого ищем рекрутер приступает к поиску. Четкость на старте - точность на выходе.

Trello + Приоритеты

Trello – приложение для управления проектами.

Структура доски (слева направо):

Hold – вакансии, которые были в работе, но сейчас по какой-то причине на паузе.

To Distribute – блок с позициями, которые ждут своей очереди распределения.

Индивидуальные блоки рекрутеров, в которых виден список и приоритет позиций по которым ведется поиск

Closed for now – блок с перечнем закрытых позиций (перетаскивается карта позиции в том случае, когда найдено необходимое количество специалистов по данной вакансии (iOS Developer (4/4)), в комментариях карточки прописана фамилия и имя кандидата (латиницей) с точной датой выхода)

Рис. 3.2. Приклад описания процессу ТОВ «Укрстафінг»

Пропонуємо для впровадження «Бази знань» використовувати хмарне сховище Google. Сама база – це документ з назвами і активними посиланнями на документи з відповідною інформацією.

Переваги використання сховища Google:

- безпека даних, що зберігаються в сховищі;
- можливість прив'язати базу знань до поштових аккаунтів підприємства (в ТОВ «Укрстафінг» для листування використовується сервіс Gmail);
- можливість обмеженого доступу до файлів;
- зрозумілий інтерфейс та поширеність у використанні (не потрібно буде проводити доп. навчання по використанню сервісів Google, оскільки всі працівники їх вже використовують);
- можливість придбати доп. місце в хмарному сховищі для великого об'єму даних.

Важливо відзначити, що для створення такої бази необхідно буде купити місце в хмарному сховищі, оскільки файлів буде багато (рис. 3.8)

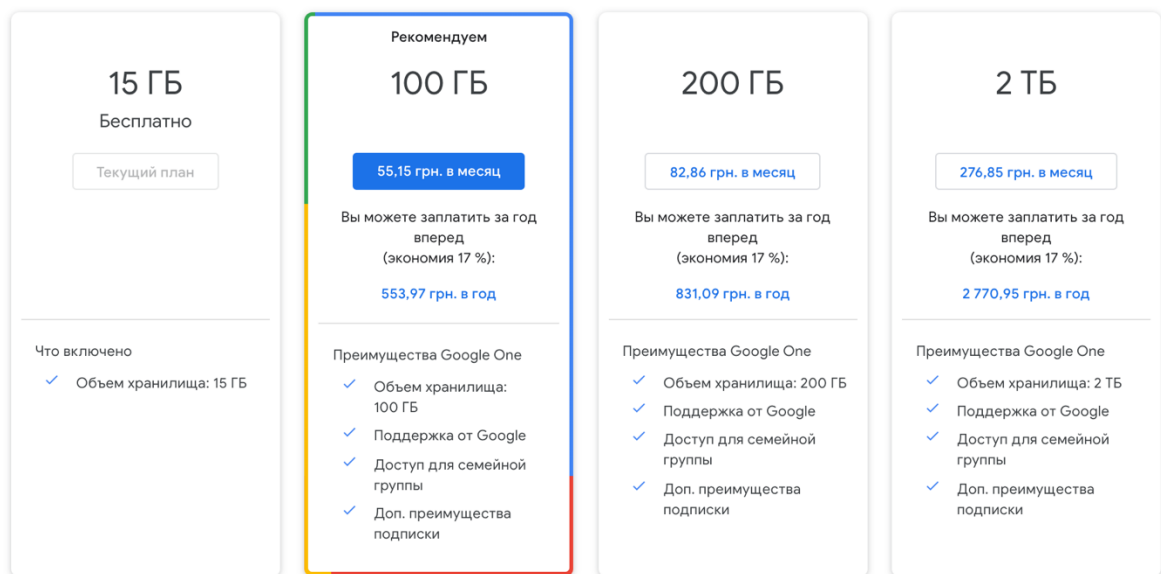


Рис. 3.8 Пакети Google One для зберігання файлів

Для компанії оптимальним є пакет на 100 ГБ пам'яті. При закупці на рік діє знижка 17% = 553,97 грн на рік.

Також, важливо подбати про безпеку інформації, оскільки до такої консолідованої бази знань буде включатись і конфіденційна інформація

підприємства. Доступ до конфіденційної інформації можна обмежити шляхом інструментів в Google документах (рис. 3.9)

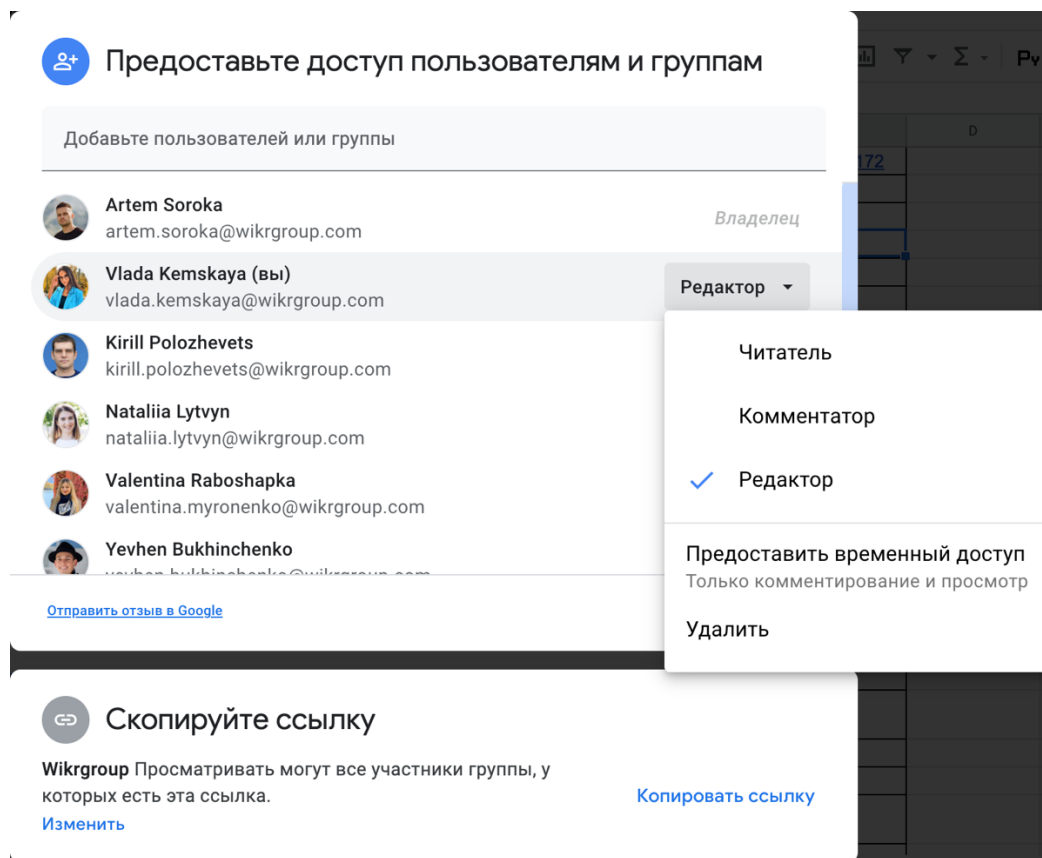


Рис. 3.9 Обмеження доступу до конфіденційних даних «Бази знань»

Як видно на рис. 3.9 укладач документу може надавати доступ тільки деяким користувачам, шляхом вибору їх електронної адреси. Користувачі також можуть запросити такий доступ у володаря файлу, йому прийде лист на пошту з запитом на доступ.

Пропонуємо визначити відсоток ефективності співробітників, що втрачається за рахунок роботи без необхідної кількості інформації по проекту, після звільнення проектного менеджера.

Для визначення відсотку зниження ефективності було проведено опитування серед проектних менеджерів ТОВ «Укрстафінг» і отримано результати у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Результати опитування експертів на ТОВ «Укрстафінг»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт зниження ефективності менеджера	0,1	0,6	0,2	0,5	0,2	0,3	0,5

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$CV\sigma = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{X})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Проміжні розрахунки

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
1 Коефіцієнт зниження ефективності менеджера	0,1	0,6	0,2	0,5	0,2	0,3	0,5	-
2 $\bar{X}$	0,34							-
3 Відхилення $\Delta X = (X_i - \bar{X})$	-0,24	-0,26	0,14	-0,16	0,14	0,04	-0,16	-
4 ΔX^2	0,06	0,07	0,02	0,03	0,02	0,00	0,03	0,13

$$CV\sigma = \sqrt{\frac{0,22}{7}} = 0,18 \quad (3.2)$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{CV_{\sigma}}{\bar{x}} \times 100 = \frac{0,18}{0,34} \times 100 = 51,7 \quad (3.3)$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний відсоток зменшення ефективності менеджера (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд:

Таблиця 3.12

**Коефіцієнт зниження ефективності одного працівника ТОВ
«Укрстафінг» за методом медіан**

Значення	0,1	0,2	0,2	0,3	0,5	0,5	0,6
Прогноз	Оптимістичний прогноз			Вірогідний прогноз			Песимістичний прогноз

За найбільш вірогідний (В) коефіцієнт зниження ефективності менеджера приймаємо 0,3.

За оптимістичним прогнозом (О) коефіцієнт зниження ефективності менеджера становитиме 0,1 , песимістичний прогноз (П) – 0,6.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{0+4В+П}{6} = \frac{0,1+4 \times 0,3+0,6}{6} = 0,32 \quad (3.4)$$

Отже, можна зробити висновок, що через звільнення менеджера проекту, компанія не доотримує 32% доходу на одного працівника в період відновлення робочих процесів (в середньому 2 місяці), отже використовується тільки 68% ефективності співробітників.

Втрачений дохід ТОВ «Укрстафінг» за 2 місяці роботи нового проектного менеджера

№	Середньогодинна ефективність роботи одного працівника, грн	Норма годин на 2 місяці, год	Коефіцієнт зниження ефективності менеджера	Зниження ефективності роботи одного працівника за обраний період, грн
1	1,05	336	0,32	112,896

Таким чином, при правильному використанні «Бази знань» ТОВ «Укрстафінг» буде застраховано від витоку важливої інформації в наслідок звільнень співробітників, а також від втрати доходу 816,08 тис. грн кожних 2 місяці ($1,05 \cdot 336 \cdot 0,32 = 816,08$) на 1 співробітника та 2145,024 грн в розрахунку на весь управлінський персонал. ($112,896 \cdot 19$).

Також, така «База знань» допоможе зробити більш ефективним процес адаптації нових співробітників, оскільки нова людина зможе з легкістю знайти потрібну для роботи інформацію.

Отже, можна зробити висновок, що даний документ буде позитивно впливати на систему управління персоналу в цілому, а саме знизить ризики зменшення доходу в наслідок звільнення співробітників, покращить процес онбордингу нових працівників та полегшить роботу менеджерів проектів.

Мінусом даного заходу є те, що на створення даного документа, також буде витрачатись робочий час. Проте дану проблему можна частково вирішити, якщо застосувати два запропонованих заходи в комплексі. Тобто поступово, завдяки проведенню щотижневих зустрічей по оптимізації процесів, кожне нововведення фіксувати в «Базі знань ТОВ Укрстафінг».

3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства

Нами було запропоновано проведення таких заходів, як:

- проведення щотижневих зустрічей колективу з метою оптимізації процесів його роботи;
- запровадження та ведення «Бази знань ТОВ Укрстафінг».

Ці заходи є комплексними та взаємопов'язаними, оскільки заповнення «Бази знань» логічно буде проводити під час щотижневих зустрічей. Також основною метою запровадження даних заходів є зниження плинності кадрів підприємства та її впливу на його економічні показники і, як наслідок, покращення системи управління персоналом в цілому. Тому вплив на основні показники ТОВ «Укрстафінг» розраховуватимемо також комплексно (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Приріст чистого доходу ТОВ «Укрстафінг» завдяки запропонованим заходам порівняно з показниками 2019 р.

№	Запропонований захід	Приріст доходу, грн
1	Проведення щотижневих зустрічей колективу з метою оптимізації процесів його роботи	3551,1
2	Запровадження та ведення «Бази знань ТОВ Укрстафінг»	2145,024
Загальний приріст		5696,124

Бачимо, що приріст чистого доходу складе 5696,124 грн.

Повні витрати фактично залишаться без змін, оскільки на запровадження запропонованих заходів не потрібно грошових витрат. Проте на запровадження даних заходів витрачається робочий час працівників. Пропоную розрахувати витрати часу в грошовому еквіваленті.

На проведення зустрічей працівники будуть витрачати 96 годин в рік (8 годин на місяць *12). Припустимо, що на заповнення бази знань працівникам

потрібно виділяти пів годин 2 рази на тиждень. В такому разі на цей захід буде витрачено 48 годин на рік.

$$96 + 48 = 144 \text{ год.}$$

Обчислимо витрати на запровадження щотижневих зустрічей по оптимізації процесів шляхом множення витраченого часу на годинну ефективність працівника.

$$144 * 1,05 * 19 = 2872,8 \text{ грн.}$$

Обчислимо загальні річні витрати на запровадження заходів.

$$2872,8 + 553,97 = 3426,77 \text{ грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$5696,124 - 3426,77 = 2269,35 \text{ грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$2269,35 * (1 - 0,18) = 1860,86 \text{ грн.}$$

Додатковий чистий прибуток ΔPr_c за результатами розрахунків склав 1860,86 тис. грн.

Таблиця 3.15

Очікувані результати від проведення заходу

Показник	Значення, грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	5696,124
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	3426,77
Приріст прибутку від реалізації продукції	2269,35
Приріст чистого прибутку	1860,86

На основі попередніх розрахунків проаналізуємо основні показники економічної ефективності комплексу запропонованих заходів.

Інвестиції (капітальні витрати) в даному випадку є вартісною величиною зміни обігових коштів, які розраховуємо як 4-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який ми отримуємо в результаті впровадження системи заходів, враховуючи, що частка змінних витрат становить 60% від величини загальних витрат підприємства:

$$1860,86 * 0,6 * 0,82 * 0,05 = 45,78 \text{ грн.}$$

Отже, $\Pi = 45,78$ грн.

В такому випадку термін окупності (недисконтований) буде становити.

$$T = \frac{K_n}{\Delta \Pi_{\text{ч}}} = \frac{45,78}{1860,86} = 0,025 \text{ року}$$

Пропозиції (як окремий проект) дисконтується за ставкою, що приймається на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 12%.

Чистий генерований грошовий потік становитиме:

$$\text{ЧГП} = \Delta \Pi_{\text{ч}} = 1860,86 \text{ грн}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.5)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 2 роки.

α_i - коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1+p)^i \quad (3.6)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту 12%.

1 рік: $\alpha_1 = 1/(1+0,12)^1 = 1/1,12 = 0,893$;

2 рік: $\alpha_2 = 1/(1+0,12)^2 = 1/1,2544 = 0,797$.

Розрахунок нинішньої вартості майбутніх грошових потоків:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^N NB &= NB_1 + NB_2 + NB_3 = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2) = 1860,86 * (0,893 + 0,797) \\ &= 3144,85 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ) проекту дорівнюватиме:

$$\text{ЧНВ} = \sum_{i=1}^N NB - \text{ПІ} = 3144,85 - 45,78 = 3099,07 \text{ грн.}$$

Дисконтований період повернення коштів визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_e = \Pi / \text{НВ}_{\text{ср.}} = 45,78 / 1572,43 = 0,029 \text{ року}$$

де НВ – середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{ср.}} = \frac{\sum \text{НВ}}{N} = \frac{3144,85}{2} = 1572,43 \text{ грн.}$$

Індекс доходності:

$$\text{ІД} = \text{ЧНВ} / \Pi = 3099,07 / 45,78 = 67,7 > 0$$

Індекс прибутковості:

$$\text{ІП} = \sum \frac{\text{НВ}}{\Pi} = \frac{3144,85}{45,78} = 68,7 > 1$$

Таблиця 3.16

**Показники економічної ефективності від запровадження
запропонованого комплексу заходів**

№ з/п	Показники	Од. виміру	Значення
1	% зміни обігових коштів	тис. грн.	45,78
2	Чистий грошовий потік	тис. грн.	1860,86
3	Нинішня вартість проекту	тис. грн.	3144,85
4	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	3099,07
5	Термін окупності дисконтований	Років	0,029
6	Індекс доходності	-	67,7
7	Індекс прибутковості	-	68,7

Табличні дані ще раз аргументовано свідчать про економічну доцільність запропонованого комплексу заходів.

І на останок, розглянемо вплив від впровадження комплексу запропонованих заходів на техніко-економічні показники підприємства, який представлений у табл. 3.17:

**Вплив від впровадження комплексу запропонованих заходів на
показники роботи ТОВ «Укрстафінг»**

№ з/п	Показник	Базовий рік,	Прогнозований рік,	Відхилення	
				Абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	36034	36039,69	5,69	0,01
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	26945	26948,43	3,43	0,01
3.	Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.	9089	9091,27	2,27	0,02
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	8180	8181,86	1,86	0,02

Таким чином, одним із напрямів вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Укрстафінг» є запровадження щотижневих зустрічей, щодо оптимізації робочих процесів та ведення бази знань підприємства.

Дані заходи не тільки позитивно вплинуть на корпоративну культуру підприємства, оптимізують роботу персоналу та зроблять її більш систематизованою, а і попередять негативні наслідки від витоку кадрів.

Висновки до розділу 3

Було виявлено, що тільки 19% виконавців працюють в ТОВ «Укрстафінг» більше 3 років. Це пов'язано з тим, що роботу в аутсорсингових компаніях HR- фахівці сприймають, як хороший старт для кар'єри, проте з часом змінюють її на роботу внутрішнім менеджером по персоналу, так як ця робота є менш енергетично затратною і більш перспективною.

В зв'язку з цим для підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Укрстафінг» було запропоновано працювати в 2 напрямках: передбачення відтоку кадрів з підприємства; зниження негативного впливу відтоку кадрів на систему управління персоналом ТОВ «Укрстафінг».

Задля того, щоб визначитись з заходами, які підвищать ефективність системи управління персоналом ТОВ «Укрстафінг» було проведено опитування персоналу та застосовано модель Кано.

Дана модель – це метод, який використовується для оцінки емоційної реакції споживачів на окремі характеристики продукції. Модель Кано досі не застосовувалась в управлінні персоналом, тому її використання є новим для оцінювання HR- процесів. Для того щоб провести вимірювання за методом Кано, було розіслано форму з анкетою та вирішено запровадити наступні заходи: проведення тижневих зустрічей колективу для обговорення оптимізації процесів та внутрішніх питань колективу; укладання та впровадження бази знань ТОВ «Укрстафінг».

Після проведення розрахунку економічної ефективності запровадження заходів було виявлено, що чистий дохід від реалізації продукції в прогнозованому році зросте на 5696,124 грн (0,01% в порівнянні з базовим роком), повні витрати зростуть на 3426,77 грн (0,01%), прибуток зросте на 2269,35 грн (0,02%) та чистий прибуток зросте на 1860,86 грн (0.02 %).

ВИСНОВКИ

Персонал підприємства є основним об'єктом управління, що в першу чергу пов'язано з процесами, яві відбуваються в суспільстві щодо захисту інтересів працівників, а також зростанням ролі людського фактора в процесі виробництва. Управління персоналом має важливе значення для всіх організацій – великих і малих, комерційних і некомерційних, промислових і діючих у сфері послуг. При цьому управління персоналом досить складний процес, який неможливий без відповідного знання про методи, принципи, стилі управління персоналом і без вироблення відповідної концепції управління.

Принципи побудови системи управління персоналом – це правила, основні положення й норми, яким повинні впливати керівники й фахівці підрозділів управління персоналом, організації при формуванні системи управління персоналом.

Система управління персоналом є однією з числа інших систем управління підприємством, яка передбачає наявність відповідних ланок, що здійснюють управління і зв'язки між ними.

Реалізація принципів і методів побудови системи управління персоналом вимагає інтеграції наступних основних функцій і напрямків діяльності: організаційно-кадрової функції, навчально-виховної функції, соціально-економічної функції, дослідницько-проектної функції, психолого-педагогічної функції, інформаційно-аналітичної функції.

ТОВ «Укрстафінг» було створено в 2009 р. Компанія працює під брендом «Sun One». В 2006 році вона була викуплена власниками ТОВ «Смарт Солюшнс Груп» і тепер є в групі компаній, що об'єднує 3 бренди HR-провайдерів: «Smart Solutions», «Fillin», «Sun One». Спеціалізація ТОВ «Укрстафінг»: масовий підбір лінійного персоналу (персонал для тимчасової, сезонної і постійної роботи); професійний підбір персоналу; лізинг персоналу; аутстафінг; обслуговування персоналу у аутстафінг-проектах (наймання і

звільнення співробітників на проєктах, ведення кадрового діловодства; розрахунок і виплата ЗП; виплата податків на ЗП); охорона праці на проєктах (аудит та відновлення документації, постановка охорони праці «з нуля», аутсорсинг охорони праці).

Кількість персоналу, що працюють під брендом «Sun One» - 21 людина. Кадрова служба, HR-відділ, служби з обслуговування персоналу, системна адміністрація, бухгалтерія, фінансовий та юридичний відділ не входить в даний перелік персоналу, адже вони офіційно оформлені на «Смарт Солюшнс Груп» і за паперами не є працівниками ТОВ «Укрстафінг», проте фактично беруть участь в роботі даної організації.

Структура персоналу ТОВ «Укрстафінг» характеризується тим, що в його складі нема промислово-виробничого персоналу. 100% персоналу – управлінці. Тільки 19% виконавців працюють в ТОВ «Укрстафінг» більше 3 років.

Для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Укрстафінг» було запропоновано запровадити регулярні (1-2 рази в неділю, в залежності від завантаження працівників та виникнення питань, які варто обговорити) зустрічі колективу для обговорення поточних завдань і шляхів їх вирішення, а також створити «Базу знань ТОВ Укрстафінг». Приріст чистого доходу від запропонованих заходів складе 5696,124 грн. Приріст чистого додаткового 1860,86 грн.

Реалізація запропонованих заходів не тільки збільшить прибуток ТОВ «Укрстафінг», а і позитивно вплине на показники плинності кадрів, зменшить негативний вплив відтоку кадрів на підприємство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. Питер. 2004. 832 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : навчальний посібник Львів : Світ, 1995. 326 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф: сокр.пер.с англ./науч.ред. и авт.предисл. Л.И.Евченко.Москва: Экономика, 2013. 519 с.
4. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва. 2002. 328 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузо. Москва: ЮНИТИ, 2010. 423 с.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія / за ред. О.В. Стельмашенко. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
7. Безпалько О. В., Бабік Ю. В. Основні аспекти взаємозв'язку між ефективністю, продуктивністю та результативністю праці. *Формування ринкових відносин в Україні* : Збірник наукових праць. Київ. 2016. № 3 (178). С. 83-87.
8. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2009. № 107. С. 85-87.
9. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 326 с.

10. Ващенко Н. В. Теоретичні підходи до визначення сутності та структури економічного потенціалу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 28. С. 41-44.
11. Виноградов Е. А., Маусов Н. К., Ламскова О. М. Персонал в фирмах индустриально развитых стран. Москва, 1992. 375 с.
12. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании). Москва: ИНФРА-М, 2006. 288с.
13. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Харків: Інжек, 2004. 276 с.
14. Гармаш С.В. Інновації у кадровому менеджменті. *Вісник НТУ «ХП»*. Харків : НТУ «ХП». 2012. № 25 (931). С. 146-150.
15. Гармаш С.В. Обґрунтування необхідності застосування логістичного підходу в системі управління персоналом підприємств. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХП" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХП". 2014. № 65 (1107). С. 165-170.
16. Гармаш С.В., Дрозд А. В. Логістичний підхід як фактор підвищення ефективності управління виробничими системами в сучасних умовах *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХП" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХП". 2015. № 59 (1168). С. 171-174.
17. Генкин Б.М. Основы управления персоналом. Москва: Высшая школа, 2008. 261 с.
18. Данилюк В.М., Петюк В.М., Цинбальук С.О. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

19. Демко І. І. Удосконалення методики стратегічного аналізу трудового потенціалу для потреб ефективного управління торговельного підприємства. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 18.11.2020).
20. Драган О. І., Мазник Л. В., Бергер А. Д. Багатомірна оцінка рівня інтелектуального потенціалу ВНЗ та її практичне застосування. *Trend and mechanisms proving economic security of European education under the conditions of globalization: collective monograph*. Szczecin, Poland, 2018. Р. 306-320.
21. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 97–101.
22. Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. Москва: Дело. 1993. 276 с.
23. Іжбулатова О. Дуданов Е. Стратегічне управління людськими ресурсами організації. *Проблеми теорії і практики управління*. 2009. № 4. С. 27–30.
24. Калиниченко М. П. Управління персоналом промислового підприємства на засадах маркетингу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1 (1). С. 146–151.
25. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б.Карлоф – М.: Экономика, 2013.239 с.
26. Кармінська-Белоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової. *Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 123–126.
27. Кемська В., Безпалько О.В. Передумови використання підприємствами лізингових послуг у практиці управління трудовими відносинами. *Modern scientific potential – 2020 History. Law. Economic science. Public*

administration : Materials of the XVI International scientific and practical Conference, February 28 - March 7, 2020, Sheffield. Science and education LTD, 2020. P. 35-38

28. Кемська В.В. Організація охорони праці на підприємстві та її ефективність. *Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених Київ, 20-21 листопада 2018 р.:* тези доповідей. – Київ: НУХТ, 2018. 279 с.
29. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. URL: <http://economylib.ru/4.php>.
30. Кичко І. І., Горбаченко В. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. -С. 7-14.
31. Клейнер Т.В., Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность. Москва: Экономика, 1997. 286с.
32. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
33. Кучинський В. А., Гайдукова А.Д. Управління інноваційним потенціалом підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків : НТУ "ХПІ". 2015. № 60 (1169). С. 17-22.
34. Лепейко Т.І., Шматько Н. М., Особливості прояву синергетичних ефектів в українській економіці. *Бізнес Інформ = Business Inform*. 2012. № 11. С. 6–8.
35. Лутай Л. А., Шпандарук В. О., Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах. *Економіка розвитку*. 2013. № 3. С. 82–85.

36. Мазаракі А. А., Пугачевський Г. Ф. Модель Кано в системах управління якістю. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2004. № 3. С. 55-58.
37. Мазур И.И. Управление проектами. *Справочное пособие*. Москва: Высшая школа. 2001. 875с.
38. Маслак М.В. Визначення вектору розвитку системи внутрішньофірмового трансферу технологій машинобудівного підприємства. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Сер. : Економічні науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 48 (1220). С. 45-49.
39. Маслак М.В., Маслак О. І., Безручко О.О. Фактори розвитку трансферу технологій машинобудівного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. Київ : ВНЗ «Національна академія управління», 2016. № 5. С. 171–181.
40. Одегов Ю. Г., Карташова Ю. Г., Управление персоналом, оценка эффективности : учебное пособие для вузов. Москва: Издательство «Экзамен». 2004. 256 с.
41. Оробинский С.С. Модель Кано: банковские продукты и потребности клиентов. *Банковское дело*. Омск. 2009 с 75-78
42. Осадчук О.П., Кемська В.В. Організація охорони праці на підприємстві та її ефективність. *Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах: Матеріали XV Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 23-24 квітня 2019 р.: тези доп.* Київ: НУХТ, 2019. 140 с.
43. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник Київ: Кондор. 2003. 224 с.
44. Пантелєєв М.С., Шматько М.С. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 209-215.

45. Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена. Ростов на Дону: Феникс, 2007. 592 с.
46. Перерва П.Г. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс. Підручник. Ч.1 / за ред. проф. Перерви П.Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С.А., проф. Ларки М.І. Харків: НТУ „ХПІ”, 2010. 614 с.
47. Петрачкова А. Пять шагов эффективного управления рисками. *Промислова безпека*. 2014. № 2. С. 8.
48. Погорелова Т. О. Інноваційна діяльність підприємств: проблеми та напрями їх вирішення. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. Харків: НТУ «ХПІ». 2017. №46(1267). С.87-91.
49. Погорелова Т. О., Свічкарь А. А. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). Збірник наукових праць*. Харків: НТУ «ХПІ». 2016. №47(1219). С.92 – 96.
50. Погорелова Т. О., Шередега Т. М. Инновационные процессы на предприятиях. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. – Харків: НТУ «ХПІ». 2008. № 55(1). С.104-105.
51. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 352 с.
52. Посохов І.М. Використання системи показників У. Бівера для оцінки ризику банкрутства корпорацій. *Вісник Сумського держ. ун-ту. Серія : Економіка*. 2013. № 3. С. 65- 72.

53. Посохов І.М. Дослідження факторів ризиків корпорацій. *Бізнес Інформ*. Харків : Харківський національний економічний університет, 2012. № 8. С. 207-211
54. Посохов І.М. Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління в ринковій економіці: переваги та недоліки. *Бізнес Інформ*. 2012. № 7. С. 157- 159.
55. Потебешко В. Установи основну причину нещасного випадку. *Охорона праці*. 2018. № 12. С. 42-44.
56. Правдюк Н. Л. Довгострокове іпотечне кредитування в аграрній сфері економіки: можливості та ризики. *Економіка АПК*. 2011. № 11. С. 51-56.
57. Практикум з економіки праці та соціально-трудова відносин: робочий зошит для студентів освітнього ступеня бакалавр економічних спеціальностей / Т. В. Березянка та інш. Київ : Кафедра, 2018. 160 с.
58. Предприятие: стратегия, структура, положение об отделах и службах, должностные инструкции / К.А. Волкова и др. Москва: ОАО “Экономика, НОРМА”, 1997. 526 с.
59. Примак Т.О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Вікар, 2001. 178 с.
60. Пыжик Г. М., Савицкий В. Е., Гогиташвили Г. Г. Управление безопасностью труда на основе стандартизации. Киев : Техника, 2011. 86 с.
61. Роуз Д. Обучение технике безопасности и действиям при аварии (опыт США). Киев : Инкопресс, 2013. 83 с.
62. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
63. Семко О. П. Удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів з охорони праці. *Промислова безпека та*

- охорона праці. Проблеми. Перспективи : матеріали II міжнар. наук.-техн. конф., м. Ялта, 9-11 жовтня 2007 р. Київ, 2017. С. 18-20.
64. Серіков А. В., Кабанець І. А. Управління персоналом підприємства: синергетичні аспекти. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 4. С. 102–112.
65. Сідун В. А., Пономарьова Ю. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 436 с.
66. Сінявець Т. Д. Основи управління персоналом. *Методи менеджменту якості*. 2007. № 6. С. 29.
67. Скоробогатова Н. Є. Україна на світовому ринку машинобудування *Економічні науки, Зовнішньоекономічна діяльність*. URL: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/2_105252.doc.htm
68. Снігур Х. А. Впровадження інноваційних технологій в систему управління персоналом готельного закладу. *Бізнес Інформ*. 2014. №10. С. 143–147.
69. Соціально відповідальне скорочення персоналу – інтереси людей понад усе. URL: <http://csrjournal.com/11720-socialno-otvetstvennoe-sokrashhenie-personala-interesy-lyudej- prevyshe-vsego.html>
70. Степанова Л. В. Проблеми підвищення ефективності використання трудового потенціалу роздрібної торгівлі в контексті людського розвитку в Україні. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 26.12.2020).
71. Стоянова Е.С. Управление оборотным капиталом. Москва: Перспектива, 1998. 127 с.

72. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько та ін. Луганськ: Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
73. Ткаченко А. М., Силенко С.А. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1(1). С. 53-59.
74. Турбота про персонал. URL: <http://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=257>
75. Тюленєва Ю. В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств. *Економічний вісник НТУУ*. Київський політехнічний інститут: збірник наукових праць. 2010. № 6. С. 47-52.
76. Український ринок сталевих прокатів. URL: <http://ukrstrategy.com/uk/rynki/item/35-ukrainskij-rynok-stalnogo-prokata-v-avguste-2011-goda.html?tmpl=component&print=1>
77. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс. Частина 1. Підручник / за ред. проф. Перерви П. Г., проф. Погорєлова М. І., проф. Меховича С. А., проф. Ларки М. І. Харків: НТУ «ХПІ», 2011. 614 с.
78. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. Москва: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006. 327 с.
79. Червінська Л. П. Управління інноваційною діяльністю персоналу : монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 194 с.
80. Чикуркова А. Д. Стратегічне управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки. Кам'янець-Подільський, 2011. 491 с.

81. Шматько Н.М. Організація планування структурних змін у процесі розвитку промислового підприємства. *Управління розвитком: зб. наук. робіт*. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2016. № 4(186). С. 138-143.
82. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2005. 220 с
83. Экономика и управление инновационной деятельностью: Учебник / под ред. проф. Перервы П. Г., проф. Вороновского Г. К., проф. Меховича С. А., проф. Погорелова Н. И. Харьков: НТУ «ХПИ». 2009. 1203 с.
84. Berezianko T. V. Econometric acceptance of use of corporate social responsibility. *Economic system development trends: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine* : Monograf. Riga : Izdevnieciba "Baltija Publishing, 2018. P. 38-58.
85. Berezianko T. V. Innovation system of Ukraine: state and problems of development. *Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine* : monograph / edited by authors. 1st ed. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2018. P. 424-443.
86. Dragan O., Berger A. Methodology of estimation of system efficiency of personnel management on the enterprises of meat processing industry. *Ukrainian Journal of Food Science*. 2016. Volume 4, Issue 2. P. 350-359.
87. Dragan O., Tertychna L., Rybak N. Strategic Development of Higher Education in Ukraine. *Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine* :Collective monograph. Vol. 1. Poland : «Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2018. P. 81-94.
88. Kano N. Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*. 1984. № 14 (2). P. 39–48.

89. Vlada Kemska, Maznyk Liana. Basis of intellectual security management of the enterprise. 84 International scientific conference of young scientist and students "Youth scientific achievements to the 21st century nutrition problem solution", April 23-24, 2018. Book of abstract. Part 3. NUFT, Kyiv.
90. Vlada Kemska, Svitlana Bebko. Organisation des Arbeitsschutzes im Unternehmen und seine Effizienz 86 International scientific conference of young scientist and students "Youth scientific achievements to the 21st century nutrition problem solution", April 2–3, 2020. Book of abstract. Part 3. NUFT, Kyiv.
91. Vlada Kemska, Svitlana Bebko. Organisation des arbeitsschutzes im unternehmen und seine effizienz. 85 Anniversary International scientific conference of young scientist and students "Youth scientific achievements to the 21st century nutrition problem solution", April 11-12, 2019. Book of abstract. Part 3. NUFT, Kyiv.
92. Viktoriia V. Blyzniuk, Yaryna I. Yuryk, Liudmila V. Tokar, Alona V. Nieliepova and Olena V. Bezpalko Lifelong E-Learning as a Trend for Labor Market Development International Journal of Management (IJM), Volume 11, Issue 6, June 2020, pp. 385-394; DOI: 10.34218/IJM.11.6.2020.033

Додаток А

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ

3 9 2 6 7 8 6 2

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт із праці

за IV квартал 2017 р.
(звітний квартал)

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
– територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
06.07.2018 № 134
(зі змінами)

Респондент:

Найменування ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРСТАФІНГ"

Місцезнаходження (юридична адреса): 03039 м. Київ пр. Науки, буд. 3

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 49005, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, Жовтневий район, ПРОСПЕКТ ГАГАРИНА, будинок 77, офіс 406/1

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Найменування структурного підрозділу _____

Вид економічної діяльності Діяльність агентств по працевлаштуванню

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): вул. Верхній Вал, 4В

(область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Номер структурного підрозділу

0 2 1 1

Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	2	2
Кількість звільнених штатних працівників	3040	2	2
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) <i>(із ряд. 3040)</i>	3050	0	0
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) <i>(із ряд. 3040)</i>	3060	2	2
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	16	15
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	0	0
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	0	0

Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	1792	11
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	-	-
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-

Розділ ІІІ. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього <i>(ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)</i>	5010	2976,0
Фонд основної заробітної плати	5020	2232,0
Фонд додаткової заробітної плати	5030	744,0
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів <i>(із ряд. 5030)</i>	5040	59,5
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) <i>(із ряд. 5030)</i>	5050	-
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати <i>(із ряд. 5030)</i>	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати <i>(із ряд. 5030)</i>	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	684,4
Матеріальна допомога <i>(із ряд. 5060)</i>	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер <i>(із ряд. 5060)</i>	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час <i>(із ряд. 5030, 5060)</i>	5090	-

Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати

за грудень 2017 р.

(останній місяць кварталу)

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	16
у тому числі у розмірі, грн:	6020	
до однієї мінімальної заробітної плати		
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	
від 4500,01 до 5000,00	6040	
від 5000,01 до 6000,00	6050	-
від 6000,01 до 7000,00	6060	-
від 7000,01 до 8000,00	6070	-
від 8000,01 до 10000,00	6080	-
від 10000,01 до 12000,00	6090	2
від 12000,01 до 15000,00	6100	6
від 15000,01 до 20000,00	6110	5
понад 20000,00	6120	3
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	16
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	-

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	-	-	
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020	-	-	
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030			
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	13	413,28	

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів

станом на 31 грудня 2017 р.

(раз на рік у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	1
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб <i>(у цілих числах)</i>	8020	16
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8030	3200,00
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8040	3200,00

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

Горб О.І.
(ПІБ)

(ПІБ)

телефон: 044) 525-01-77 факс: _____ електронна пошта: 0674012111

Додаток Б

Державне статистичне спостереження

Конфідентційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт із праці

за IV квартал 2018 р.
(звітний квартал)

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
– територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
06.07.2018 № 134
(зі змінами)

Респондент:

Найменування ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРСТАФІНГ"

Місцезнаходження (юридична адреса): 03039 м. Київ пр. Науки, буд. 3

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 49005, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, Жовтневий район, ПРОСПЕКТ ГАГАРІНА, будинок 77, офіс 406/1

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Найменування структурного підрозділу _____

Вид економічної діяльності Діяльність агентств по працевлаштуванню

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): вул. Верхній Вал, 4В

(область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Номер структурного підрозділу

0	2	1	1	
---	---	---	---	--

Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	10	10
Кількість звільнених штатних працівників	3040	3	3
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) <i>(із ряд. 3040)</i>	3050	2	2
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) <i>(із ряд. 3040)</i>	3060	1	1
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	23	23
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	-	-
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	-	-

Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	2576	20
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	-	-
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-

Розділ ІІІ. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього <i>(ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)</i>	5010	4775
Фонд основної заробітної плати	5020	3246,9
Фонд додаткової заробітної плати	5030	1527,9
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів <i>(із ряд. 5030)</i>	5040	143,3
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) <i>(із ряд. 5030)</i>	5050	-
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати <i>(із ряд. 5030)</i>	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати <i>(із ряд. 5030)</i>	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	1384,7
Матеріальна допомога <i>(із ряд. 5060)</i>	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер <i>(із ряд. 5060)</i>	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час <i>(із ряд. 5030, 5060)</i>	5090	-

Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати

за грудень 2018 р.

(останній місяць кварталу)

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	23
у тому числі у розмірі, грн:	6020	
до однієї мінімальної заробітної плати		
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	
від 4500,01 до 5000,00	6040	
від 5000,01 до 6000,00	6050	
від 6000,01 до 7000,00	6060	
від 7000,01 до 8000,00	6070	
від 8000,01 до 10000,00	6080	
від 10000,01 до 12000,00	6090	2
від 12000,01 до 15000,00	6100	9
від 15000,01 до 20000,00	6110	7
понад 20000,00	6120	5
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	23
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	-

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	-	-	
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020	-	-	
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030			
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	16	590,6	

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів

станом на 31 грудня 2018 р.

(раз на рік у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	1
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб <i>(у цілих числах)</i>	8020	23
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8030	3723,00
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8040	3723,00

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

Горб О. І.

(ПІБ)

(ПІБ)

телефон: 044) 525-01-77 факс: _____ електронна пошта: 0674012111

Додаток В

Державне статистичне спостереження

Конфідентційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт із праці

за IV квартал 2019 р.
(звітний квартал)

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб – територіальному органу Держстату	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
06.07.2018 № 134
(зі змінами)

Респондент:

Найменування ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРСТАФІНГ"

Місцезнаходження (юридична адреса): 03039 м. Київ пр. Науки, буд. 3

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 49005, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, Жовтневий район, ПРОСПЕКТ ГАГАРІНА, будинок 77, офіс 406/1

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Найменування структурного підрозділу _____

Вид економічної діяльності Діяльність агентств по працевлаштуванню

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): вул. Верхній Вал, 4В

(область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо, № будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Номер структурного підрозділу	0	2	1	1	
-------------------------------	---	---	---	---	--

Розділ І. Кількість штатних працівників

(осіб (у цілих числах))

Назва показників	Код рядка	Усього	У т.ч. жінки
А	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	1	1
Кількість звільнених штатних працівників	3040	3	3
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) <i>(із ряд. 3040)</i>	3050	2	2
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) <i>(із ряд. 3040)</i>	3060	1	1
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	21	19
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у звіті за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080	0	0
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	1	1

Розділ ІІ. Втрати робочого часу штатних працівників

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Люд.год	Осіб
А	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відпустки без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4080	2352	17
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на неповний робочий день (тиждень) з економічних причин	4090	-	-
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100	-	-

Розділ ІІІ. Склад фонду оплати праці штатних працівників

(тис.грн (з одним десятковим знаком))

Назва показників	Код рядка	Усього
А	Б	1
Фонд оплати праці штатних працівників, усього <i>(ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)</i>	5010	4384,8
Фонд основної заробітної плати	5020	2981,7
Фонд додаткової заробітної плати	5030	1403,1
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів <i>(із ряд. 5030)</i>	5040	43,9
Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) <i>(із ряд. 5030)</i>	5050	-
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати <i>(із ряд. 5030)</i>	5051	-
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати <i>(із ряд. 5030)</i>	5052	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	2017,0
Матеріальна допомога <i>(із ряд. 5060)</i>	5070	-
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер <i>(із ряд. 5060)</i>	5080	-
Оплата за невідпрацьований робочий час <i>(із ряд. 5030, 5060)</i>	5090	-

Розділ IV. Розподіл штатних працівників за розмірами заробітної плати

за грудень 2019 р.
(останній місяць кварталу)

(у цілих числах)

Назва показників	Код рядка	Осіб
А	Б	1
Кількість штатних працівників, яким оплачено 50% і більше робочого часу, встановленого на місяць, (сума ряд. 6020 – 6120)	6010	21
у тому числі у розмірі, грн:	6020	
до однієї мінімальної заробітної плати		
від однієї мінімальної заробітної плати до 4500,00	6030	
від 4500,01 до 5000,00	6040	
від 5000,01 до 6000,00	6050	
від 6000,01 до 7000,00	6060	
від 7000,01 до 8000,00	6070	
від 8000,01 до 10000,00	6080	
від 10000,01 до 12000,00	6090	2
від 12000,01 до 15000,00	6100	8
від 15000,01 до 20000,00	6110	6
понад 20000,00	6120	4
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали норму робочого часу, встановлену на місяць (із рядка 6010)	6130	21
Кількість штатних працівників, які повністю відпрацювали місячну норму робочого часу, з нарахованою заробітною платою в межах мінімальної (із рядка 6130)	6140	-
Облікова кількість штатних працівників на кінець місяця, яким встановлено тарифну ставку (оклад, посадовий оклад) нижчу від прожиткового мінімуму, встановленого законодавством для працездатної особи	6150	-

Розділ V. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Назва показників	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у цілих числах)	Фонд оплати праці, тис.грн (з одним десятковим знаком)	Кількість відпрацьованих людино-годин (у цілих числах)
А	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	-	-	
працівники, оплата праці яких фінансується коштом державного та місцевого бюджету (заповнюють бюджетні установи (розпорядники бюджетних коштів)	7020	-	-	
Працівники, які не перебувають в обліковому складі (позаштатні):				
зовнішні сумісники	7030			
працюють за цивільно-правовими договорами	7040	16	595,0	

Розділ VI. Інформація про укладання колективних договорів

станом на 31 грудня 2018 р.

(раз на рік у звіті за IV квартал)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству, включно з даними по структурних підрозділах
А	Б	1
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од	8010	1
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб <i>(у цілих числах)</i>	8020	23
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8030	4173,00
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у галузевій угоді, грн <i>(із двома десятковими знаками)</i>	8040	4173,00

Місце підпису керівника (власника) та/або особи, відповідальної за достовірність наданої інформації

Горб О.І

(ПІБ)

(ПІБ)

телефон: 044) 525-01-77 факс: _____ електронна пошта: 0674012111

Додаток Г

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	0	0	3	3	3	5	8	1	0	0
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою
відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт про умови праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці за 2019 рік

Подають:	Терміни подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 28 лютого
– територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ (умови праці)
(один раз на два роки)

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Держстату
26.06.2017 № 150

Респондент:

Найменування: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСЬКИЙ МАРГАРИНОВИЙ ЗАВОД

Місцезнаходження (юридична адреса): 03039 м. Київ пр. Науки, буд. 3

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса): 03039 м. Київ пр. Науки, буд.3

(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /провулок, площа тощо,

№ будинку /корпусу, № квартири /офісу)

Розділ I. Умови праці працівників на 31 грудня 2017 року

(осіб)

	Код рядка	Облікова кількість штатних працівників	Облікова кількість штатних працівників- жінок
А	Б	1	2
Усього (незалежно від умов праці)	10010	402	221
у тому числі працюють на роботах зі шкідливими умовами праці (із рядка 10010)	10020	341	188
з них в умовах перевищення гігієнічних нормативів за шкідливими виробничими факторами (із рядка 10020):			
мікроклімат (температура, вологість, швидкість руху повітря, інфрачервоне випромінювання)	10030	-	-
барометричний тиск	10040	-	-
неіонізуючі електромагнітні поля та випромінювання	10050	-	-
іонізуючі випромінювання	10060	-	-
виробничий шум, ультразвук, інфразвук	10070	250	168
вібрація (локальна, загальна)	10080	-	-
освітлення	10090	-	-
іонізація повітря	10100	-	-
хімічні фактори	10110	20	20
біологічні фактори	10120	-	-
важкість праці	10130	71	-
напруженість праці	10140	-	-
Із рядка 10020 – працівники молодше 18 років	10150	-	-

	Код рядка	Облікова кількість штатних працівників	Облікова кількість штатних працівників-жінок
A	Б	1	2
Із рядка 10010:			
зайняті постійно у три- та чотиризмінному режимі	10160		
працівники служби охорони праці	10170	1	

Довідково: рік останньої атестації робочих місць (код 10180)

--	--	--	--

**Розділ II. Пільги та компенсації працівникам за роботу
зі шкідливими умовами праці та за особливий характер праці
на 31 грудня 2017 року**

(осіб)

Види пільг та компенсацій	Код рядка	Із рядка 10010	
		облікова кількість штатних працівників, які мають право на пільги та компенсації	облікова кількість штатних працівників-жінок, які мають право на пільги та компенсації
A	Б	1	2
За роботу зі шкідливими умовами праці за результатами атестації робочих місць:			
додаткові відпустки згідно зі Списком, затвердженим Кабінетом Міністрів України	11010	341	188
додаткові відпустки, передбачені колективною угодою (договором), <i>(понад тривалість, визначену Списком)</i>	11020	-	-
скорочений робочий тиждень згідно з переліком, затвердженим Кабінетом Міністрів України	11030	-	-
доплати за умови праці	11040	-	-
отримання безкоштовно молока або інших рівноцінних харчових продуктів	11050	341	188
отримання безкоштовно лікувально-профілактичного харчування (за роботу з особливо шкідливими та особливо важкими умовами праці)	11060	-	-
За особливий характер праці:			
додаткові відпустки згідно зі Списком, затвердженим Кабінетом Міністрів України	11070	-	-
додаткові відпустки, передбачені колективною угодою (договором), <i>(понад тривалість, визначену Списком)</i>	11080	-	-
Пенсії за віком на пільгових умовах відповідно до Закону України "Про пенсійне забезпечення":			
за Списком № 1	11090	-	-
за Списком № 2	11100	-	-
інші пенсії за віком на пільгових умовах	11110	-	-
за вислугу років	11120	-	-
призначену самим підприємством (організацією)	11130	-	-
Будь-який вид пільг, компенсацій із зазначених у рядках 11010-11130	11140	-	-

Місце підпису керівника (власника) та/або особи,
відповідальної за достовірність наданої інформації

Євченко Юрій Юрійович
(ПІБ)

(ПІБ)

телефон: 044) 525-01-77 факс: _____ електронна пошта: 0674012111

Додаток Д
Звіт про сукупний дохід на ТОВ «Укрстафінг» за 12 місяців 2017 р.
(фінансові результати)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34714,38	31586,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	12860,75	11701,76
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	21853,64	32142,00
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	0	0
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-20885,86	-12860,75
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	12860,75	11701,76
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1286,07	2106,32
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	11574,67	10457,00
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

Додаток Е
Звіт про сукупний дохід на ТОВ «Укрстафінг» за 12 місяців 2018 р.
(фінансові результати)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	56916,17	34714,38
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	20885,86	12860,75
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	0	0
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	0	0
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	20885,86	12860,75
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-36030,32	-21853,64
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	20885,86	12860,75
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2088,59	1286,07
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	18797,27	11574,67
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

Додаток Д
Звіт про сукупний дохід на ТОВ «Укрстафінг» за 12 місяців 2019 р.
(фінансові результати)

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36034,10	56916,17
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	9088,81	20885,86
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	0	0
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	0	0
Витрати на збут	2150	0	0
Інші операційні витрати	2180	0	0
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9088,81	20885,86
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-26945,29	-36030,32
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	0	0
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9088,81	20885,86
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	908,88	2088,59
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	8179,93	18797,27
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0

Додаток Е

Форма опитування для працівників «Заходи для покращення системи управління персоналом ТОВ Укрстафінг»

Заходи для покращення системи управління персоналом ТОВ "Укрстафінг"

Просимо Вас пройти опитувальник з переліком заходів, які ми плануємо запровадити для ТОВ "Укрстафінг".

До кожного запропонованого нами заходу ставимо 3 питання з закритими відповідями.

Опитування проводиться для того, щоб обрати, які саме заходи краще запровадити для вашого колективу.

Ім'я

Мой ответ

Запровадження щотижневих зустрічей колективу, з метою обговорення та оптимізації існуючих процесів.

Як ви ставитесь якщо даний захід буде запроваджено?

☐ Мені це подобається

☐ Так і повинно бути

☐ Мені все одно

☐ Можу з цими жити/терпіти

☐ Мені це не подобається

Рис. Е.1 Форма опитування

Якщо цей захід не буде запроваджено?

- ☐ Мені це подобається
- ☐ Так і повинно бути
- ☐ Мені все одно
- ☐ Можу з цим жити/терпіти
- ☐ Мені це не подобається

Наскільки важливо запровадити даний захід?

- ☐ Абсолютно не важливо
- ☐ Можливо буде корисно
- ☐ Було б добре
- ☐ Дуже важливо
- ☐ Критично необхідно

Запровадження і написання "Бази знань Укрстафінг" - консолідованого документа з основною інформацією по прекам і внутрішнім процесам, яка повинна бути в загальному доступі працівників компанії.

Як ви ставитесь якщо даний захід буде запроваджено?

- ☐ Мені це подобається
- ☐ Так і повинно бути
- ☐ Мені все одно

Рис. Е.2 Форма опитування

- ☐ Мені все одно
- ☐ Можу з цим жити/терпіти
- ☐ Мені це не подобається

Якщо цей захід не буде запроваджено?

- ☐ Мені це подобається
- ☐ Так і повинно бути
- ☐ Мені все одно
- ☐ Можу з цим жити/терпіти
- ☐ Мені це не подобається

Наскільки важливо запровадити даний захід?

- ☐ Абсолютно не важливо
- ☐ Можливо буде корисно
- ☐ Було б добре
- ☐ Дуже важливо
- ☐ Критично необхідно

Залучення зовнішнього HR-консультанта, для виявлення і опрацювання "сірих зон" в управлінні персоналом.

Рис. Е.3 Форма опитування

Впровадження 1 дня онбордингу для новачків: прописання його чіткої структури, планування дня новачка, підготовка презентацій від відділу HR, системних адміністраторів, керівника.

Як ви ставитесь якщо даний захід буде запроваджено?

- ☐ Мені це подобається
- ☐ Так і повинно бути
- ☐ Мені все одно
- ☐ Можу з цим жити/терпіти
- ☐ Мені це не подобається

Якщо цей захід не буде запроваджено?

- ☐ Мені це подобається
- ☐ Так і повинно бути
- ☐ Мені все одно
- ☐ Можу з цим жити/терпіти
- ☐ Мені це не подобається

Наскільки важливо запровадити даний захід?

- ☐ Абсолютно неважливо
- ☐ Можливо буде корисно

Рис. Е.4 Форма опитування

Як ви ставитесь якщо даний захід буде запроваджено?

- ☐ Мені це подобається
- ☐ Так і повинно бути
- ☐ Мені все одно
- ☐ Можу з цим жити/терпіти
- ☐ Мені це не подобається

Якщо цей захід не буде запроваджено?

- ☐ Мені це подобається
- ☐ Так і повинно бути
- ☐ Мені все одно
- ☐ Можу з цим жити/терпіти
- ☐ Мені це не подобається

Наскільки важливо запровадити даний захід?

- ☐ Абсолютно не важливо
- ☐ Можливо буде корисно
- ☐ Було б добре
- ☐ Дуже важливо
- ☐ Критично необхідно

Рис. Е.5 Форма опитування

Додаток Є

Результати опитування для працівників «Заходи для покращення системи управління персоналом ТОВ Укрстафінг»

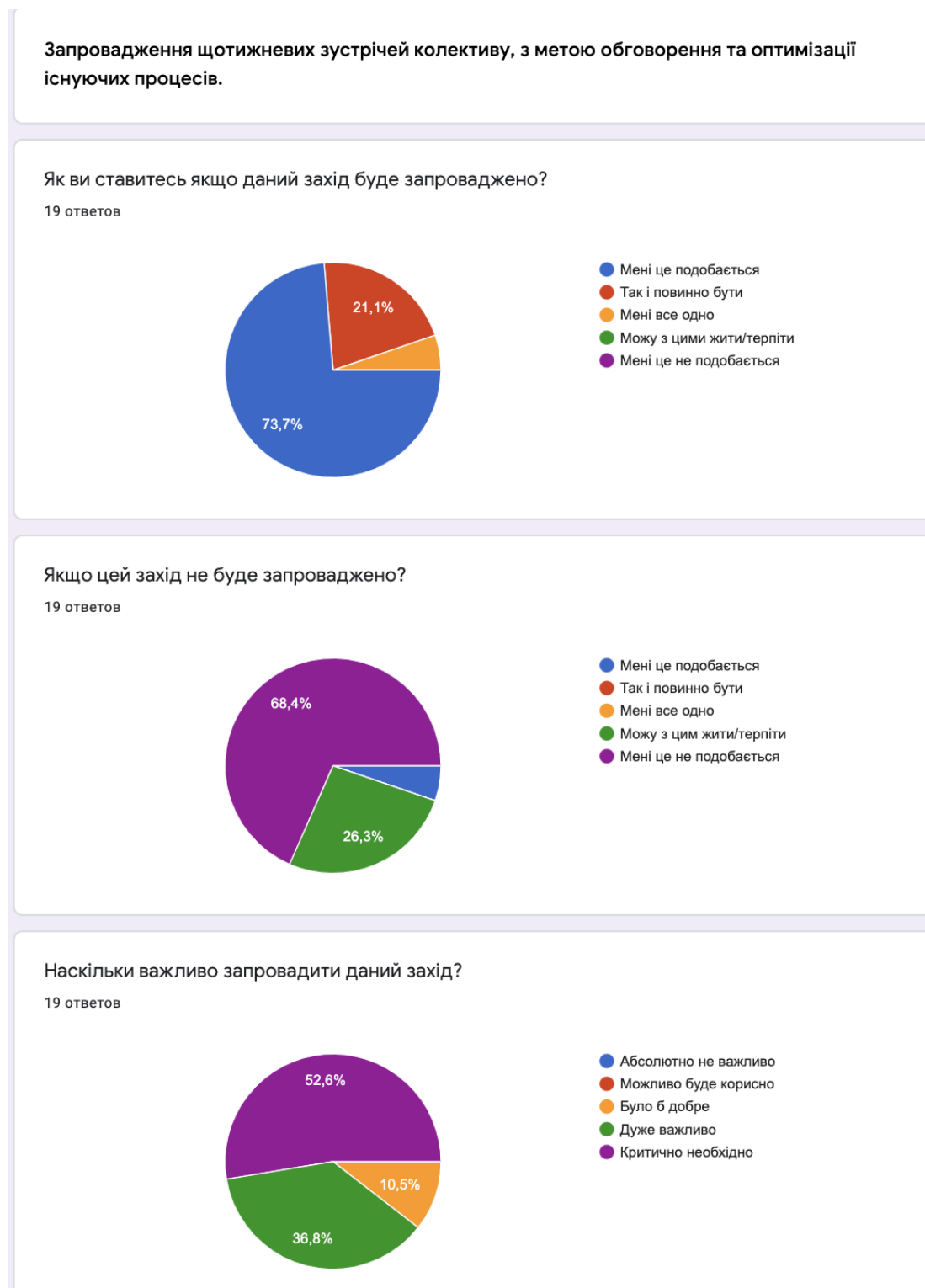
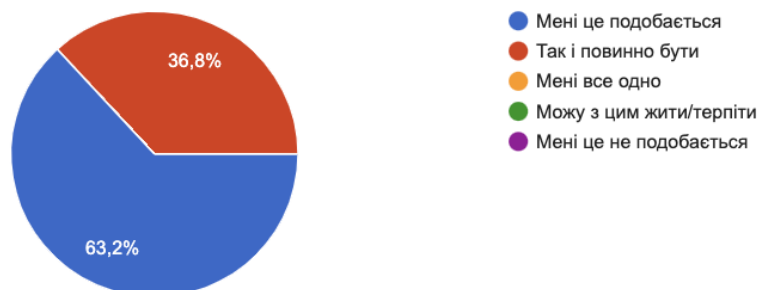


Рис. Є.1 Результати опитування ТОВ «Укрстафінг»

Запровадження і написання "Бази знань Укрстафінг" – консолідованого документа з основною інформацією по прекам і внутрішнім процесам, яка повинна бути в загальному доступі працівників компанії.

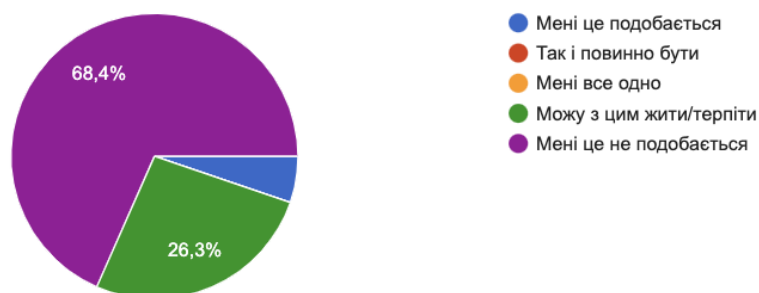
Як ви ставитесь якщо даний захід буде запроваджено?

19 ответов



Якщо цей захід не буде запроваджено?

19 ответов



Наскільки важливо запровадити даний захід?

19 ответов

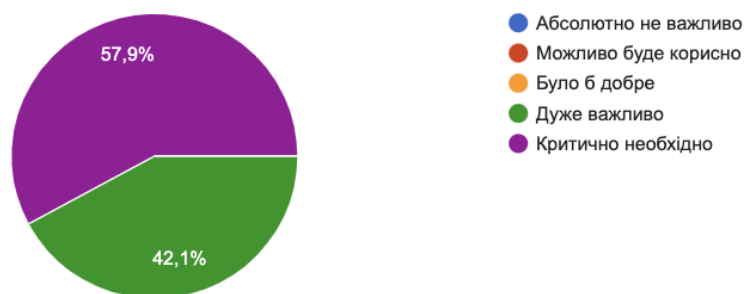
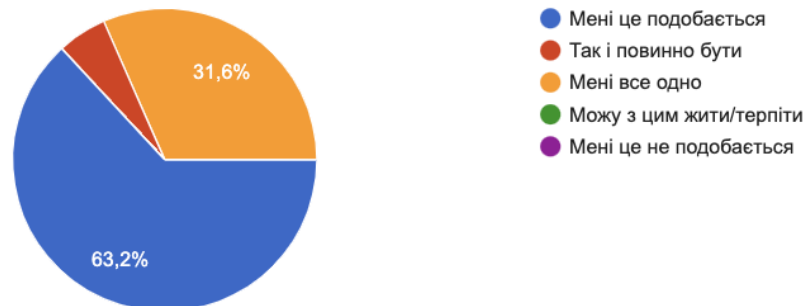


Рис. Є.2 Результати опитування ТОВ «Укрстафінг»

Впровадження 1 дня онбордингу для новачків: прописання його чіткої структури, планування дня новачка, підготовка презентацій від відділу HR, системних адміністраторів, керівника.

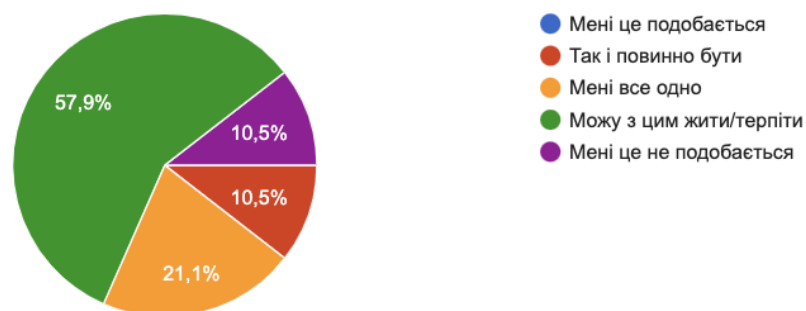
Як ви ставитесь якщо даний захід буде запроваджено?

19 ответов



Якщо цей захід не буде запроваджено?

19 ответов



Наскільки важливо запровадити даний захід?

19 ответов

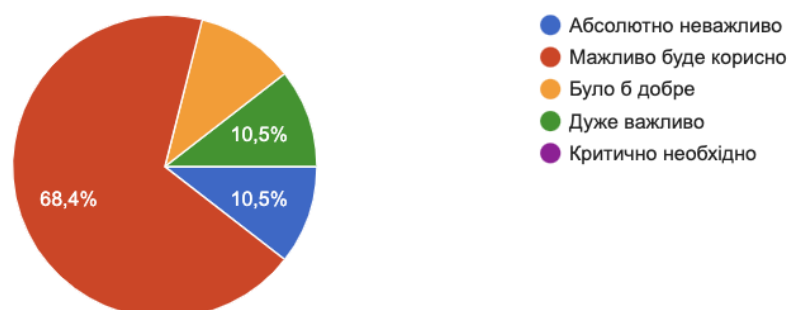
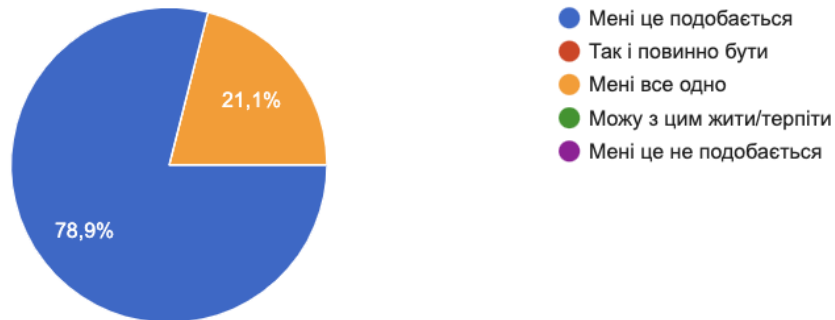


Рис. Є.3 Результати опитування ТОВ «Укрстафінг»

Планування і проведення додаткових корпоративів та неформальних зустрічей команди.

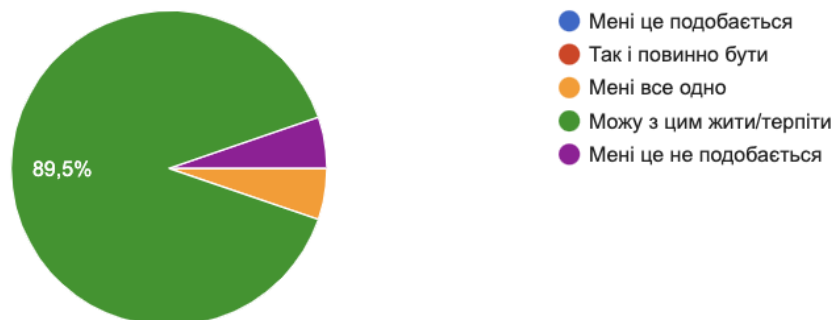
Як ви ставитесь якщо даний захід буде запроваджено?

19 ответов



Якщо цей захід не буде запроваджено?

19 ответов



Наскільки важливо запровадити даний захід?

19 ответов

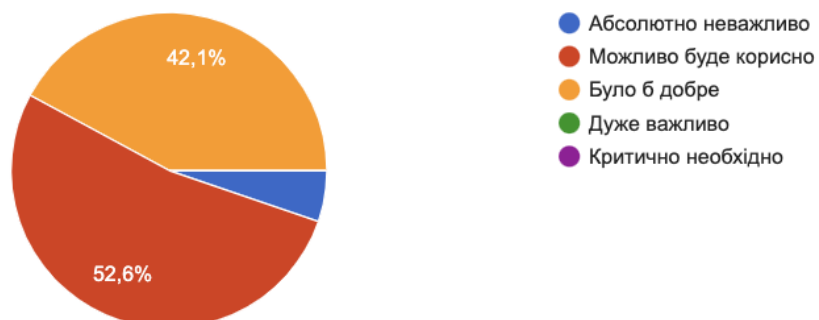
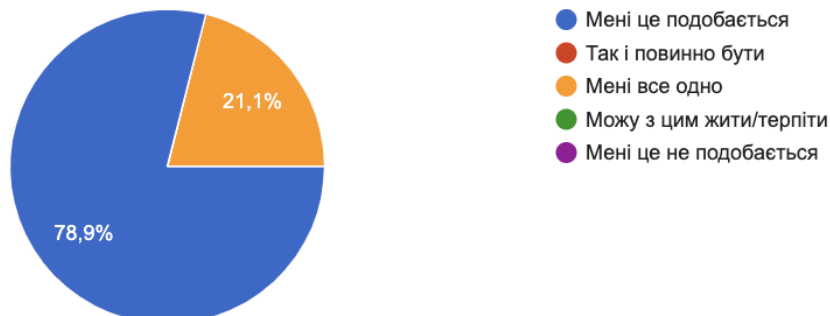


Рис. Є.4 Результати опитування ТОВ «Укрстафінг»

Планування і проведення додаткових корпоративів та неформальних зустрічей команди.

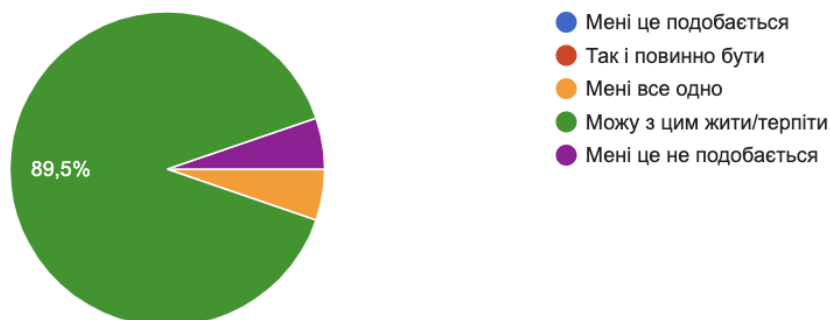
Як ви ставитесь якщо даний захід буде запроваджено?

19 ответов



Якщо цей захід не буде запроваджено?

19 ответов



Наскільки важливо запровадити даний захід?

19 ответов

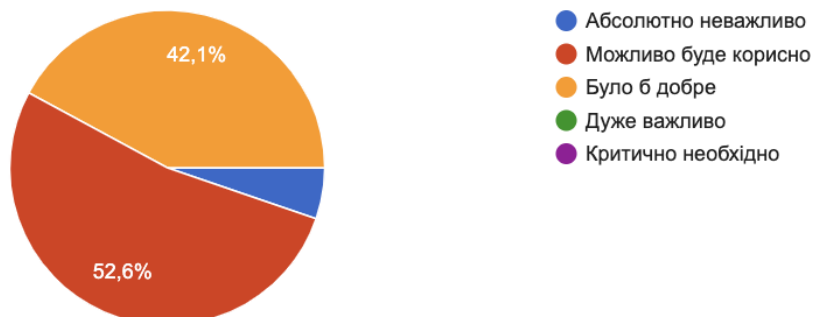


Рис. Є.5 Результати опитування ТОВ «Укрстафінг»