

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ КОНКРЕТНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 4 курсу,
гр. ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Анастасія БАБАЄВА

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА

Рецензент: фінансовий директор
ТОВ «Кнубісофт Україна»

_____ Денис БУРЕНОК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Менеджмент організацій» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис)

« 07 » _____ червня _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

_____ Бабасвої Анастасії Дмитрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ «Управління трудовими ресурсами конкретної організації»

керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «13» _____ квітня _____ 2023 року
№ 2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи «06» _____ червня _____ 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: провести аналіз теоретичних аспектів управління трудовими ресурсами, а саме: поняття, роль і принципи; визначити методи управління трудовими ресурсами; проаналізувати організаційну структуру і трудові ресурси компанії ТОВ «Кнубісфот Україна»; дослідити управління трудовими ресурсами: стратегію та організаційну культуру; розробити та надати пропозиції удосконалення системи управління ТОВ «Кнубісфот Україна».

4. План роботи

№ з/П	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: дослідити теоретичні аспекти системи управління трудовими ресурсами.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: дослідження системи управління трудовими ресурсами ТОВ «Кнубісофт Україна».
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення переліку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання « 01 » вересня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Анастасія БАБАЄВА

Керівник роботи

(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ.....	7
1.1. Поняття трудових ресурсів та їх роль у функціонуванні організації.....	7
1.2. Основні принципи управління трудовими ресурсами.....	11
1.3. Методи управління трудовими ресурсами.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «КНУБІСОФТ УКРАЇНА».....	23
2.1. Загальна характеристика та основні напрями діяльності компанії.....	22
2.2. Аналіз організаційної структури і трудових ресурсів організації.....	29
2.3. Дослідження управління трудовими ресурсами: стратегія та організаційна культура.....	40
2.4. Розроблення пропозицій удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Кнубісофт Україна».....	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

У сучасному динамічному та конкурентному бізнес-середовищі організаціям для досягнення успіху потрібна кваліфікована та мотивована робоча сила. Для досягнення цього важливо ефективно управління людськими ресурсами.

Управління трудовими ресурсами — це багато дисциплінарна галузь, яка включає різні аспекти управління працівниками, включаючи найм, відбір, навчання, розвиток, управління продуктивністю, компенсацію та пільги. Це допомагає організаціям створити робоче середовище, яке сприяє залученості співробітників, задоволенню роботою та продуктивності [5].

Вивчення управління робочою силою є важливим для людей, оскільки це допомагає їм розвивати навички та знання, необхідні для успіху на робочому місці. Ці навички включають спілкування, лідерство, роботу в команді, вирішення проблем і конфліктів. Вивчаючи цю галузь, люди можуть покращити свої кар'єрні перспективи, підвищити ефективність роботи та зробити внесок у успіх своєї організації.

Для організацій ефективні практики управління робочою силою є важливими для досягнення їхніх цілей і завдань. Це допомагає організаціям залучати й утримувати талановитих співробітників, підвищувати продуктивність і підтримувати конкурентну перевагу. Ефективно керуючи своєю робочою силою, організації можуть створити позитивну робочу культуру, яка сприяє інноваціям, творчості та командній роботі.

Вивчення управління трудовими ресурсами також має вирішальне значення в контексті дедалі складнішої та різноманітної робочої сили. З глобалізацією та розвитком технологій робоче місце стає різноманітнішим, і організаціям потрібно керувати співробітниками з різного походження та культури. Ефективні практики управління робочою силою допомагають організаціям вирішувати проблеми управління різноманітною робочою силою, такі як комунікативні бар'єри, культурні відмінності та відмінна трудова етика.

Крім того, ефективні методи управління персоналом допомагають

організаціям справлятися зі змінами та невизначеністю, наприклад під час економічних спадів, злитті і поглинань, а також технологічних збоїв. Це дозволяє організаціям адаптуватися до нових ринкових умов і зберегти конкурентну перевагу.

Знання про управління робочою силою є критично важливим для окремих осіб та організацій для досягнення успіху на сучасному робочому місці. Це допомагає людям розвивати навички та знання, необхідні для досягнення успіху в кар'єрі, а організаціям – ефективно керувати своїми людськими ресурсами, підтримувати конкурентну перевагу та досягати своїх цілей і завдань. Розуміючи та застосовуючи ефективні практики управління робочою силою, люди та організації можуть створити робоче середовище, яке сприяє продуктивності, залученості та задоволенню роботою.

Питання, пов'язані із управлінням трудовими ресурсами організацій часто висвітлюються у наукових працях, до яких можна віднести наробки таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як: Г. Азоєва, Ф. Вірсема, В. Галушко, О. Гудзинського, Й. Завадського, Р. Кантера, І. Ліфіца, М. Портера, П. Саблука, Г. Скударя, Ф. Тейлора, М. Трейсі, Р. Фатхутдінова, А. Юданова та інших [6].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних рекомендацій щодо управління трудовими ресурсами організації.

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлені і вирішуються наступні завдання:

- провести аналіз теоретичних аспектів управління трудовими ресурсами, а саме: поняття, роль і принципи;
- охарактеризувати методи управління трудовими ресурсами;
- проаналізувати організаційну структуру і трудові ресурси компанії;
- дослідити управління трудовими ресурсами: стратегію та організаційну культуру;
- розробити і надати пропозиції удосконалення системи управління трудовими ресурсами компанії.

Об'єктом дослідження є процес управління трудовими ресурсами ТОВ

«Кнубісофт Україна».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні положення, щодо удосконалення управління трудовими ресурсами організації.

Інформаційною базою є монографічні дослідження, періодична економічна література, фінансова звітність та внутрішня інформація дослідженого підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження використано такі методи: теоретичного узагальнення, наукової абстракції та системного аналізу – для теоретичного узагальнення й обґрунтування напрямів та результатів бакалаврської роботи; діалектичний, теоретичного узагальнення – для аналізу літературних джерел пов'язаних з системою управління на підприємстві; системного та статистичного аналізу – для аналізу та оцінювання стану системи управління трудовими ресурсами в ТОВ "Кнубісофт Україна"; інтегрального оцінювання – для проведення аналізу даних та визначення основних проблем та перешкод у впровадженні нововведень до системи управління трудовими ресурсами на підприємстві; графічний метод – для наочного зображення і схематичного представлення теоретичних і практичних результатів дослідження.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані в діяльності компанії ТОВ «Кнубісофт Україна», як заходи щодо комплексної оцінки та підвищення ефективності управління та використання трудових ресурсів. Особистий внесок випускника запропоновано шляхи удосконалення управління трудовими ресурсами компанії ТОВ «Кнубісофт Україна».

Дипломна робота має у собі вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел з найменувань. Основний текст дипломної роботи викладено на 53 сторінках. Робота містить 4 таблиці і 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Поняття трудових ресурсів та їх роль у функціонуванні організації

Трудові ресурси визначаються як сукупність людських знань, навичок, талантів та вмінь, які можуть бути використані в організації з метою досягнення поставлених цілей. Вони включають як фізичний, так і інтелектуальний потенціал співробітників і становлять основу для розвитку інновацій, забезпечуючи виконання різноманітних функцій та процесів в організації. Використання трудових ресурсів здійснюється через їх найняття, управління, навчання та розвиток, мотивацію та забезпечення сприятливих умов праці [1].

В даний час існують різні трактування поняття «трудові ресурси», наприклад, А.О. Тітікова, вважає, що трудові ресурси являють собою категорію, що посідають проміжне становище між економічними категоріями «трудовий потенціал» і «сукупна робоча сила». Вона зазначає, що «трудові ресурси - це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності» [10].

Т.В. Давидюк пише, що «трудові ресурси є формою вираження переважної частини людських ресурсів, це частина населення країни, яка, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні й інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні та духовні блага й послуги, тобто провадити корисну діяльність» [3].

Інше трактування цього поняття пропонують О.П. Єлець, І.П. Гармаш, які вважають, що - «трудові ресурси - це складова частина виробничих ресурсів, що представляє собою промислово-виробничий персонал підприємства, який володіє певними освітою та кваліфікацією, використовується під час виробництва шляхом взаємодії з основними фондами та матеріальними ресурсами, створює продукцію та додаткову вартість; окрім того, його чисельність має бути обґрунтованою, достатньою, але при цьому може змінюватися у разі потреб виробництва» [4].

Отже, в умовах ринкової економіки під дефініцією «трудові ресурси» розуміють частину працездатного населення країни, що володіє знаннями, вміннями і навичками професійної діяльності і здатною брати участь у трудовому процесі. У сучасному світі, де бізнес-організації ведуть жорстку конкуренцію, ефективне управління трудовими ресурсами стає ключовим фактором успіху. Трудові ресурси організації складаються зі співробітників, які вносять свої знання, навички, енергію та талант в діяльність організації. Розуміння поняття трудових ресурсів та їх ролі у функціонуванні організації є важливим для розвитку ефективної стратегії управління персоналом [2].

Міжнародна організація праці також виділяє економічно активне і економічно неактивне населення у складі трудових ресурсів (рисунк 1.1).



Рисунок 1.1 – Класифікація складу населення за методологією МОП [17]

Економічно активне населення включає осіб, які пропонують свою працю та здібності для створення товарів і послуг. Працездатне населення в свою чергу поділяється на зайнятих і безробітних. Зайняте населення (у віці від 16 років і

доросліше, а також молодших вікових груп) складається з осіб, які працюють за наймом, отримуючи винагороду у грошовій або натуральній формі, або займаються іншою діяльністю, що приносить прибуток. Воно також включає тимчасово відсутніх на роботі через хворобу, відпустку, вихідні, відгули, страйки та інші обставини. Особи, які працюють без оплати на сімейних підприємствах, також вважаються зайнятими. Безробітне населення складається з осіб від 16 років і доросліше, які не мають роботи протягом певного часу, активно її шукають і готові працювати.

Економічно неактивне населення включає людей, які знаходяться в непрацездатному віці або займаються домашнім господарством. Сюди входять учні, студенти, пенсіонери, особи, що отримують пенсії по інвалідності та інші категорії, які не зайняті працею незалежно від джерела доходу. Також до економічно неактивного населення відносяться особи, які перестали шукати роботу, вичерпавши всі можливості отримання зайнятості, але все ще мають здібності і готові працювати і інші особи, яким немає необхідності працювати незалежно від джерела доходу [18].

Відкориговане загально прийняте поняття «трудових ресурсів» в науковий обіг поки так і не введено. В наукових публікаціях досліджується сутність, формування та використання різних потенціалів суспільства, таких як трудовий, кадровий, людський, інтелектуальний, освітній, науковий, інноваційний тощо. Визначення цих понять часто подібні одне до одного, що свідчить про те, що ці потенціали можна розглядати як еквівалентні поняття.

Трудові ресурси відіграють ключову роль у функціонуванні організації з багатьма аспектами:

- Рекрутинг та відбір персоналу. Організації вкладають значні зусилля у рекрутинг та відбір талановитих співробітників. Відбір відповідних кандидатів для вакантних посад дозволяє організації залучати найкращі таланти, які відповідають потребам і цілям організації. Відбір відповідних кандидатів також сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи, адже кваліфікований персонал забезпечує якісне виконання завдань та досягнення

поставлених цілей.

- Навчання та розвиток. Трудові ресурси вимагають постійного навчання та розвитку, щоб вдосконалювати свої навички та забезпечувати відповідність сучасним вимогам і трендам. Організації, які інвестують у навчання та розвиток своїх співробітників, створюють сприятливі умови для їхнього особистого росту та професійного розвитку. Це допомагає не лише покращити якість роботи, але й підвищує рівень задоволеності працівників, зменшує текучість кадрів та сприяє збереженню талановитих співробітників.

- Управління продуктивністю. Ефективне управління трудовими ресурсами передбачає встановлення чітких цілей та очікувань щодо продуктивності співробітників. Це охоплює оцінку продуктивності, надання зворотного зв'язку, розробку планів розвитку та мотивацію для досягнення високих результатів. Ефективне управління продуктивністю сприяє підвищенню ефективності роботи, вдосконаленню процесів та досягненню організаційних цілей.

- Компенсації та мотивація. Трудові ресурси мають велике значення у встановленні системи компенсацій та мотивації. Організації повинні забезпечити справедливую та конкурентоспроможну систему оплати праці, яка відповідає внеску та результатам співробітників. Додаткові стимули, такі як бонусні програми, премії та можливості кар'єрного зростання, можуть бути використані для стимулювання та утримання талановитих працівників. Ефективна система компенсацій та мотивації сприяє підвищенню працездатності, залученню та збереженню найкращих співробітників.

- Управління взаєминами. Трудові ресурси впливають на створення позитивного та сприятливого робочого середовища. Взаємини між співробітниками та співробітниками з керівництвом мають велике значення для створення командного духу, співпраці та взаємодії. Ефективне управління взаєминами передбачає створення програм комунікації, тренінгів з командної роботи та конфліктології, а також підтримку корпоративної культури, що сприяє позитивним взаєминам та спільним цілям [11].

Розуміння поняття трудових ресурсів та їх ролі у функціонуванні організації дозволяє розробляти та впроваджувати стратегії управління персоналом, спрямовані на залучення, розвиток та збереження талановитих працівників, підвищення продуктивності, досягнення організаційних цілей та створення конкурентної переваги на ринку.

1.2. Основні принципи управління трудовими ресурсами

Люди – головний ресурс будь-якої організації. Без них не буде компаній. Але персонал - це ще не команда. Для того, щоб створити гарну атмосферу між командою і колектив з одностороннім, потрібно докласти дуже багато зусиль, націливши всіх на виконання одних завдань, що стоять перед компанією. Саме для цього існують принципи управління трудовими ресурсами, які використовує керівник, щоб спонукати персонал до дій, спрямованих на досягнення цілей компанії. Протягом багатьох років, більшість відомих у світі компаній дотримуються принципів, котрі залишаються непорушними. Їх головний принцип — кожна людина заслуговує на повагу. Цей принцип, який був сформульований на початку минулого століття, що стосується управління трудовими ресурсами, є досить важливим і до цього дня застосовується в управлінні на різних рівнях. Означає це, що з часом змінюються лише конкретні методи та підходи до управління трудовими ресурсами, проте загальні принципи та підходи залишаються сталими і застосовуються у різних організаційних середовищах. Цей принцип відображає важливість розвитку та управління людськими ресурсами, що є ключовим елементом у досягненні успіху та стійкості організації в довгостроковій перспективі [9].

Судячи з досвіду вже успішних компаній, одна з головних умов ефективної діяльності - гарні відносини у колективі. Перш за все це взаємна довіра керівників і працівників. І насамперед цей важливий пункт залежить багато в чому від керівництва. Що для справжнього менеджера є головною турботою? Виконання програми виробництва не дивлячись ні на що або увага

до персоналу? Я вважаю, що це питання є не коректним, адже наша задача, як майбутніх керівників, поєднати обидва початки, тобто: тримати увагу до персоналу і в той же час йти за виробничою програмою. Саме це і є менеджментом і забезпечує ефективне досягнення поставлених цілей компанії.

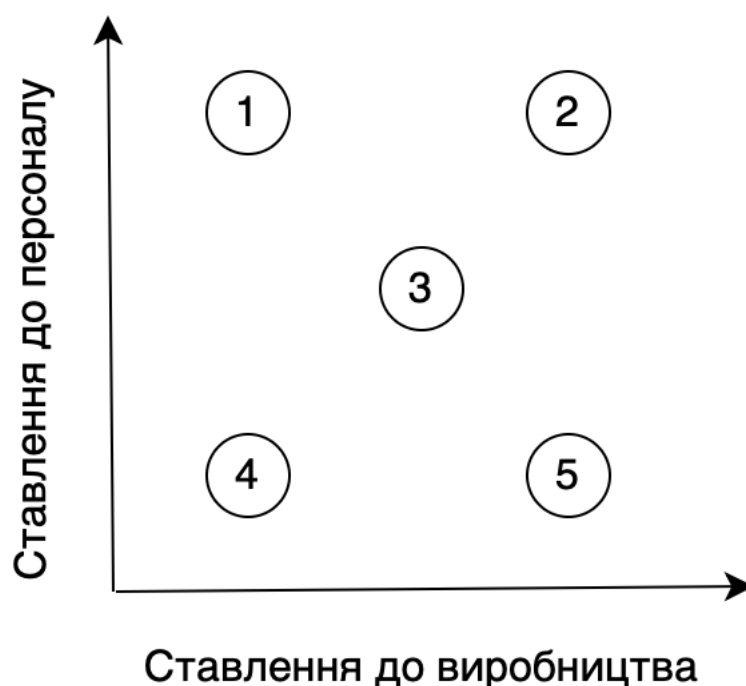


Рисунок 1.2 – Ставлення до персоналу і виробництва

Розглянемо на точковій діаграмі можливі варіанти ставлення до виробництва і колективу (рисунок 1.2). 1 – «тепла компанія», коли вся увага до персоналу компанії. 2 – той самий ідеал, тобто надання уваги як виробництву, так і персоналу, що є недосяжним. 3 – найкращий варіант для всіх, середина і баланс між увагою на всі складові. 4 – невтручання. 5 – коли увага привернена тільки до виробництва, тобто коли виконання цілей і плану найголовніше і керівники не дбають про свій персонал [20].

З усіх варіантів, найгірший, на мою думку, п'ятий, який орієнтований на виконання плану за будь-яку ціну. В такому випадку персонал працює на знос і виконує свої обов'язки під постійним тиском, що не приносить ніякої радості. Кожна людина – особистість, що заслуговує на повагу. Тому коли людина не

любить свою роботу, керівник дає задачі, які не під силу і не реалізують творчий потенціал, добитися позитивного результату і досягнення цілей не вдасться. Саме тому один з основних принципів управління – повага до персоналу.

В економіці розрізняють дві групи принципів побудови системи управління трудовими ресурсами в організації [7, с. 65].

1. Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління трудовими ресурсами (первинності функцій управління персоналом, оптимального співвідношення управлінських орієнтацій, економічності, перспективності, комплексності, оперативності, оптимальності, простоти, науковості, автономності, узгодженості, стійкості, прозорості, комфортності та ін.).

2. Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління трудовими ресурсами (концентрації, спеціалізації, паралельності, гнучкості, спадковості, безперервності, ритмічності, прямоточності та ін.).

Управління трудовими ресурсами організації, ґрунтується на принципах, які є об'єктивними правилами управлінської поведінки, що витікають із потреб об'єкта управління. Саме до них належить перша група принципів, яку ми розберемо більш детально в форматі таблиці (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління трудовими ресурсами [19]

ПРИНЦИПИ	ЗМІСТ
1. Науковості	Передбачає більш повне пізнання і використання у практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, що повинні диктувати логіку поведінки і керівників, і підлеглих працівників.
2. Системності	Передбачає, що при формуванні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління, та вимагає взаємного узгодження окремих груп, завдань і рішень.

Продовження табл. 1.1.

3. Економічності	Ефективне використання фінансових ресурсів на утримання і підготовку персоналу, оптимальних витрат на оплату праці й утримання робочих місць, інших витрат, які характеризують віддачу кадрів та їх окупність.
4. Ієрархічності та зворотного зв'язку	У будь-яких вертикальних зрізах системи управління трудовими ресурсами повинна забезпечуватися ієрархічна взаємодія між ланками управління на основі зворотного зв'язку, для того, щоб досягнути взаєморозуміння між керівником і підлеглими, досягнути балансу інтересів між працюючими, соціальної згоди й бажання працювати спільно для досягнення взаємовигідних кінцевих результатів.
5. Узгодженості	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі та відносно самосійними підрозділами по горизонталі повинні бути в цілому узгодженні з цілями організації та синхронізовані у часі.
6. Перспективності та прогресивності	При формуванні системи управління трудовими ресурсами необхідно враховувати перспективи розвитку організації, передові вітчизняні та зарубіжні аналоги.
7. Соціальної доцільності	Означає, що різні заходи в організації, будь-які дії керівництва, умови праці персоналу повинні бути соціально виправданими та обґрунтованими.
8. Демократизму	Вимагає оптимального поєднання єдиноначальності, ієрархічності, персональної відповідальності керівника за стан справ в організації або підрозділі, яким він керує, з активним залученням найманих працівників до формування стратегії підготовки та використання кадрів, прийняття стратегічних і оперативних рішень, виявленні резервів підвищення ефективності виробництва, формуванні демократичного стилю керівництва.
9. Економічної зацікавленості	Включає створення гнучкої системи стимулів, яка спонукає весь персонал організації працювати з повною віддачою, для досягнення поставленої цілі.

Розглянемо другу групу принципів побудови системи управління, які визначають напрямки розвитку (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Принципи управління трудовими ресурсами організації, які визначають напрямки розвитку системи управління [19]

ПРИНЦИПИ	ЗМІСТ
1. Сконцентрованості	Розрізняють концентрацію зусиль працівників окремого підрозділу чи всієї системи управління персоналом на рішення основних задач чи концентрацію однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що ліквідує дублювання.
2. Спеціалізації	Розподіл праці в системі управління персоналом — виділяється праця керівників, спеціалістів та інших службовців, формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій.
3. Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.
4. Гнучкості	Пристосування системи управління до змінюваних цілей організації і умов їх роботи.
5. Спадковості	Загальна методична основа проведення робіт по формуванню системи управління персоналом на різних її рівнях і різними спеціалістами, стандартне їх оформлення.
6. Безперервності	Відсутність перерв у роботі робітників системи управління персоналом чи підрозділів.
7. Ритмічності	Виконання однакового об'єму робіт в рівні проміжки часу і регулярність повторення функцій управління персоналом.
8. Цілеспрямованості	Цілеспрямованість необхідної інформації по виробленню певного рішення; вона буває горизонтальна і вертикальна — взаємозв'язки між функціональними підрозділами і різними рівнями управління.

Загальна концепція управління трудовими ресурсами конкретизується в кадровій політиці та кадровій роботі, де управління трудовими ресурсами організації – це гнучка і продумана кадрова політика. Вона здійснюється стратегічними і оперативними системами управління. Кадрова політика, як правило, реалізується після структурного аналізу професійно-кваліфікаційного складу трудових ресурсів. Структурний аналіз трудових ресурсів базується на урахуванні рівня кваліфікації, вікового складу, тривалості трудового стажу працівників, співвідношення чоловіків і жінок, які працюють в організації. [19]

Розберемо більш детально системи управління кадрової політики. Оперативна система управління - це комплекс методів, процедур, інструментів та процесів, які використовуються для планування, координації та контролю операційних дій і ресурсів в організації. Вона є основою для щоденного функціонування організації та забезпечує виконання оперативних завдань та досягнення цілей.

Оперативна система управління включає такі складові:

1) Планування: розроблення конкретних цілей, стратегій і тактик для досягнення результатів. Планування включає розподіл ресурсів, визначення завдань та встановлення часових рамок.

2) Організація: встановлення структури організації, розподіл відповідальності та повноважень між працівниками, а також створення механізмів координації та співпраці.

3) Керування персоналом: включає набір, розвиток та утримання персоналу, створення системи оцінки працівників, навчання та розвиток персоналу, а також стимулювання мотивації та задоволеності працівників.

4) Контроль: встановлення системи контролю за виконанням планів і досягненням цілей. Контроль включає моніторинг, відстеження результатів, порівняння з планами та прийняття заходів для виправлення недоліків.

5) Комунікація: забезпечення ефективного потоку інформації в організації, як вертикального (від керівництва до підлеглих та навпаки), так і горизонтального (між різними підрозділами та працівниками).

6) Технології та інструменти: використання сучасних технологій, програмного забезпечення та інструментів для автоматизації та поліпшення робочих процесів та ефективного використання ресурсів.

Стратегічна система управління - це визначений план дій та набір інструментів, які використовуються для розробки, впровадження та контролю стратегії організації. Вона спрямована на досягнення довгострокових цілей та успіху організації в конкурентному середовищі.

Стратегічна система управління включає наступні складові:

1. Аналіз зовнішнього середовища: дослідження та оцінка ринкових тенденцій, конкурентного середовища, законодавчих та регуляторних аспектів, а також інших факторів, що можуть впливати на організацію.

2. Визначення стратегічних цілей: формулювання довгострокових цілей, які організація прагне досягти. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та часово обмеженими (SMART-принцип).

3. Розробка стратегії: визначення набору стратегічних напрямків та способів, якими організація планує досягнути своїх стратегічних цілей. Це може включати розробку планів розширення, введення нових продуктів або послуг, підвищення ефективності тощо.

4. Реалізація стратегії: впровадження стратегії на практиці шляхом виконання конкретних дій та проектів. Це може включати організаційні зміни, впровадження нових систем та процесів, а також залучення та розвиток персоналу.

5. Моніторинг та контроль: оцінка виконання стратегії, відстеження прогресу досягнення цілей та виявлення недоліків або потреби в корекції. Контроль може включати аналіз фінансових показників, моніторинг ринкових тенденцій, вимірювання задоволення клієнтів та інших ключових показників продуктивності.

6. Адаптація та вдосконалення: забезпечення гнучкості та здатності організації до внесення змін у стратегію, адаптації до нових умов і вдосконалення процесів та процедур.

Чим відрізняються ці системи управління? Основні відмінності полягають в:

- Стратегічне управління спрямоване на досягнення довгострокових цілей та успіху організації в конкурентному середовищі, а оперативна система направлена на щоденне функціонування організації та забезпечення ефективності виконання оперативних завдань.

- Оперативна система зосереджена на короткострокових цілях та поточних операціях, зазвичай на період 1 року, в той час як стратегічна орієнтована на довгострокову перспективу, що зазвичай від 3 до 5 років.

- Стратегічна система управління зосереджена на глобальній перспективі організації, визначенні її конкурентних переваг, розвитку стратегічних напрямків та виборі оптимальних шляхів досягнення цілей. Оперативна система управління фокусується на ефективному виконанні завдань, плануванні ресурсів, координації робочих процесів та контролі результатів.

- Стратегічна система управління має більш загальний характер і зосереджена на великих стратегічних напрямках та рішеннях. Оперативна система управління, навпаки, більш деталізована і конкретна, вона включає в себе щоденні процедури, плани, структури і контрольні механізми для забезпечення ефективного виконання завдань.

Отже, стратегічна система управління орієнтована на досягнення довгострокових цілей та формування конкурентних переваг, тоді як оперативна система управління забезпечує ефективне функціонування організації на щоденній основі.

1.3. Методи та інструменти управління трудовими ресурсами

Методи управління трудовими ресурсами є набором стратегій, підходів і інструментів, які використовуються для ефективного управління людським потенціалом в організації. Вони допомагають залучати, розвивати, мотивувати та утримувати співробітників, а також забезпечувати взаємодію та співпрацю між ними з метою досягнення організаційних цілей. Розглянемо три групи методів

управління персоналом, серед яких: адміністративні (організаційні), економічні та соціально-психологічні (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Методи управління трудовими ресурсами [8]

Адміністративні (організаційні)	Економічні	Соціально- психологічні
- Формування структури управління персоналом. - Розробка та затвердження адміністративних норм і нормативів. - Правове регулювання. - Видання наказів і розпоряджень. - Відбір, підбір і розстановка кадрів. - Розробка положень, посадових інструкцій, стандартів. - Встановлення адміністративних санкцій і заохочень.	- Техніко-економічний аналіз та обґрунтування. - Планування. - Матеріальне стимулювання і встановлення матеріальних дотацій. - Кредитування. - Участь у прибутках і капіталі. - Встановлення економічних норм і нормативів. - Страхування. - Встановлення матеріальних санкцій і заохочень.	- Соціально-психологічний аналіз працівників колективу. - Соціальне планування. - Участь працівників в управлінні. - Соціальне і моральне стимулювання розвитку колективу. - Задоволення культурних і духовних потреб персоналу. - Встановлення соціальних норм поведінки. - Створення нормального соціально-психологічного клімату. - Встановлення моральних санкцій і заохочень.

Адміністративні або організаційні методи управління процесом відносяться до набору стратегій та прийомів, що застосовуються для ефективного керування

трудовими ресурсами в організації на рівні управління та структури. Ці методи спрямовані на організацію та контроль робочих процесів, розподіл обов'язків та повноважень, забезпечення координації та співпраці між різними підрозділами та працівниками.

Один з таких методів - організаційне регламентування, визначає функції, обов'язки, права та відповідальність кожного структурного підрозділу в організації. Це включає встановлення завдань, структурних положень і положень про службові обов'язки, що допомагають контролювати діяльність та оцінювати результати. Положення також можуть визначати систему матеріального та морального стимулювання працівників.

Інший метод - розпорядничий вплив, виявляється через видачу наказів, розпоряджень або вказівок, які регулюють робочий процес. Ці правові акти, ненормативного характеру, передбачають контроль та перевірку виконання, що потребує належної організації. Виконання наказів і розпоряджень контролюється, реєструється та обліковується з метою забезпечення ефективності та відповідності встановленим вимогам.

Використання адміністративних (організаційних) методів управління дозволяє організації ефективно керувати процесами та забезпечувати виконання завдань і цілей. При їх застосуванні враховуються особливості структури організації.

Економічні методи управління персоналом відображають систему практик та стратегій, спрямованих на досягнення ефективного використання трудових ресурсів організації з економічною метою. Ці методи базуються на раціональному підході до управління персоналом, зосередженому на забезпеченні максимальної продуктивності та ефективності праці. Серед економічних способів впливу виділяються планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання, страхування.

Одним з основних економічних методів управління персоналом є планування робочої сили. Цей метод включає аналіз потреб організації в робочій силі, прогнозування майбутніх змін та розробку стратегій залучення, утримання

і розвитку персоналу. Це дозволяє організації планувати свої кадрові ресурси відповідно до потреб бізнесу і уникнути надлишковості або дефіциту працівників.

Інший економічний метод - оцінка продуктивності праці, тобто техніко-економічний аналіз та обґрунтування. Це включає систематичне вимірювання та оцінку результатів роботи працівників з метою визначення їх ефективності. Ця оцінка може базуватися на кількісних показниках (наприклад, обсяг виробництва або продажів) і якісних аспектах (наприклад, якість роботи чи рівень задоволеності клієнтів). За допомогою цього методу організації можуть виявляти найбільш продуктивних працівників та спрямовувати ресурси на розвиток їх потенціалу.

Крім того, економічні методи включають стимулювання персоналу. Це охоплює встановлення системи матеріальних і нематеріальних стимулів для працівників з метою мотивування їх до досягнення високих результатів. Матеріальні стимули можуть включати заробітну плату, премії, бонуси та інші фінансові пільги, тоді як нематеріальні стимули можуть включати похвалу, визнання, можливості розвитку та просування по кар'єрній драбині. Це сприяє підвищенню мотивації працівників та їх залученню до досягнення бізнес-цілей організації.

Економічні методи управління персоналом дозволяють організаціям оптимізувати витрати на працю та максимізувати продуктивність персоналу. Вони створюють рамки для ефективного використання людського потенціалу організації, сприяють забезпеченню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей.

Соціально-психологічні методи управління персоналом відображають систему практик та стратегій, спрямованих на врахування соціальних та психологічних аспектів взаємодії з працівниками організації. Ці методи базуються на розумінні індивідуальних потреб, мотивації, поведінки та комунікації працівників з метою створення сприятливої та продуктивної робочої атмосфери і включають наступну сукупність способів впливу: формування трудових

колективів з урахуванням соціально-психологічних характеристик людей, здібностей, темпераменту, рис характеру, що створює сприятливі умови для їх спільної діяльності; введення системи соціального регулювання, що припускає використання договорів, зобов'язань, встановлення порядку розподілу благ, черговості їх отримання; соціальне стимулювання - створення обстановки соціально-психологічної зацікавленості у виконанні якої-небудь важливої роботи або взагалі в досягненні певних цілей, результатів.

Одним з основних соціально-психологічних методів управління персоналом є комунікація. Цей метод передбачає ефективну взаємодію та обмін інформацією між керівництвом і працівниками, а також між самими працівниками. Відкрита та чітка комунікація сприяє встановленню взаєморозуміння, зміцненню командного духу, вирішенню конфліктів та покращенню робочих відносин. Це також допомагає створювати відчуття причетності та важливості працівника до організації.

Інший метод - мотивація та задоволення працівників. Це включає розуміння потреб та мотиваційних факторів працівників і надання їм стимулів для досягнення високої продуктивності та задоволеності в роботі. Це може включати надання можливостей для розвитку, визнання досягнень, гнучкість робочого графіку, соціальні пільги та інші форми винагороди та підтримки. Застосування цього методу сприяє підвищенню мотивації, залученості та збереженню талановитих працівників в організації.

Соціально-психологічні методи також включають управління конфліктами та співпрацю в колективі. Це орієнтовано на розуміння причин конфліктів, сприяє їх врегулюванню та побудові конструктивної комунікації між сторонами. Заохочення співпраці, взаємодопомоги та взаєморозуміння в колективі сприяє покращенню робочого клімату та досягненню спільних цілей.

Загалом, соціально-психологічні методи управління персоналом спрямовані на забезпечення ефективної взаємодії з працівниками, створення мотивуючої та сприятливої робочої атмосфери, підвищення задоволеності працівників і досягнення успіху організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «КНУБІСОФТ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика та основні напрями діяльності компанії

Розпочнемо трохи з історії про компанію, її створення і основні напрями діяльності. ТОВ «Кнубісофт Україна» була заснована і займається розробкою програмного забезпечення з 2012 року, починаючи з вивчення ідеї до тестування та пост-релізної технічної підтримки. Протягом двох років компанія займалася виключно розробкою власних унікальних програмних продуктів та їх активним просуванням на вітчизняному та закордонному ринку. Тим часом накопичивши досвід і розширивши технологічну експертизу в галузі розробки програмного забезпечення, команді вдалося створити новий перелік послуг, які пропонувались клієнтам, зробивши компанію на ступінь вище.

З 2020 року було змінено технологічний напрямок і збільшено більш ніж в 2 рази за рік.

ТОВ «Кнубісофт Україна» є аутсорсинговою і продуктовою компанією, яка реалізує проекти «під ключ» і розробляє власні продукти.

Аутсорсингова організація — компанія, яка «надає в оренду» персонал. Тобто компанія укладає договір на надання певної послуги та в рамках обумовлених умов надає фахівців, що дозволяють виконати поставлене завдання.

Реалізація проектів "під ключ" - це особливий вид послуг, який передбачає виконання комплексу робіт, починаючи від аудиту та планування мережевої інфраструктури, закінчуючи роботами з впровадження та обслуговування. У результаті проект передається замовнику у повністю закінченому вигляді, готовому до експлуатації.

Команда має значний досвід у наданні технологічних рішень, у сферах фінансових технологій, логістики, охорони здоров'я, банківської справи, фінансів та консультуванні клієнтів по всьому світу. Завдяки унікальному підходу до

розробки та тестування архітектури мікро сервісу та на основі інструменту компанії для економії рентабельності інвестицій, «Кнубісофт» гарантує високоякісний результат.

Головна мета — гарантувати успішний розвиток для клієнтів і створити дружнє робоче середовище для команди ТОВ «Кнубісофт Україна».

У компанії розробляється різноманітні продукти, включаючи рішення для обміну, інструменти тестування, шаблони мікро сервісів та інструменти ROI. Поєднуючи досвід і креативність, вона успішно завершує всі проекти.

Місія компанії полягає в тому, щоб показати, що ІТ-сфера набагато масштабніша та глибша за звичайне програмування. ІТ – це спільнота розумних людей, які приносять у світ інновації, вирішують нетривіальні завдання, автоматизують рутинні та масштабні процеси та оптимізують звичну схему. ІТ — це чудовий новий світ майбутнього, який набагато більше, ніж можна собі уявити. Надаючи наші послуги, ми показуємо клієнтам майбутнє та виводимо бізнес кожного клієнта на нові висоти ефективності, продуктивності та оптимізації.

Колектив поєднує не тільки прагнення виконувати свою роботу якісно, послідовно та швидко; працює разом завдяки спільним цінностям. Цінності компанії: максимальна увага до проекту, справедливість та довіра від клієнтів, зосередженість на результаті, інноваційні підходи.

Ціль компанії. Зусилля зі сталого розвитку та корпоративної відповідальності зосереджені на розширенні можливостей клієнта: робиться все можливе, щоб покращити бізнес клієнтів, впроваджуючи інтелектуальні ІТ-рішення, що забезпечують максимальну ефективність для власників та їхніх клієнтів.

Окрім цього, зараз, під час війни в країні ТОВ «Кнубісофт Україна» намагається робити все можливе, щоб підтримати хлопців і дівчат на передовій. Саме тому була зібрана команда волонтерів компанії, які кожного дня займаються допомогою на фронт і активно ведуть збори для військових.

З фінансової точки зору, ми проаналізували динаміку доходу у валюті \$ ТОВ «Кнубісофт Україна» і можемо представити її у вигляді діаграми (рисунок 2.1).

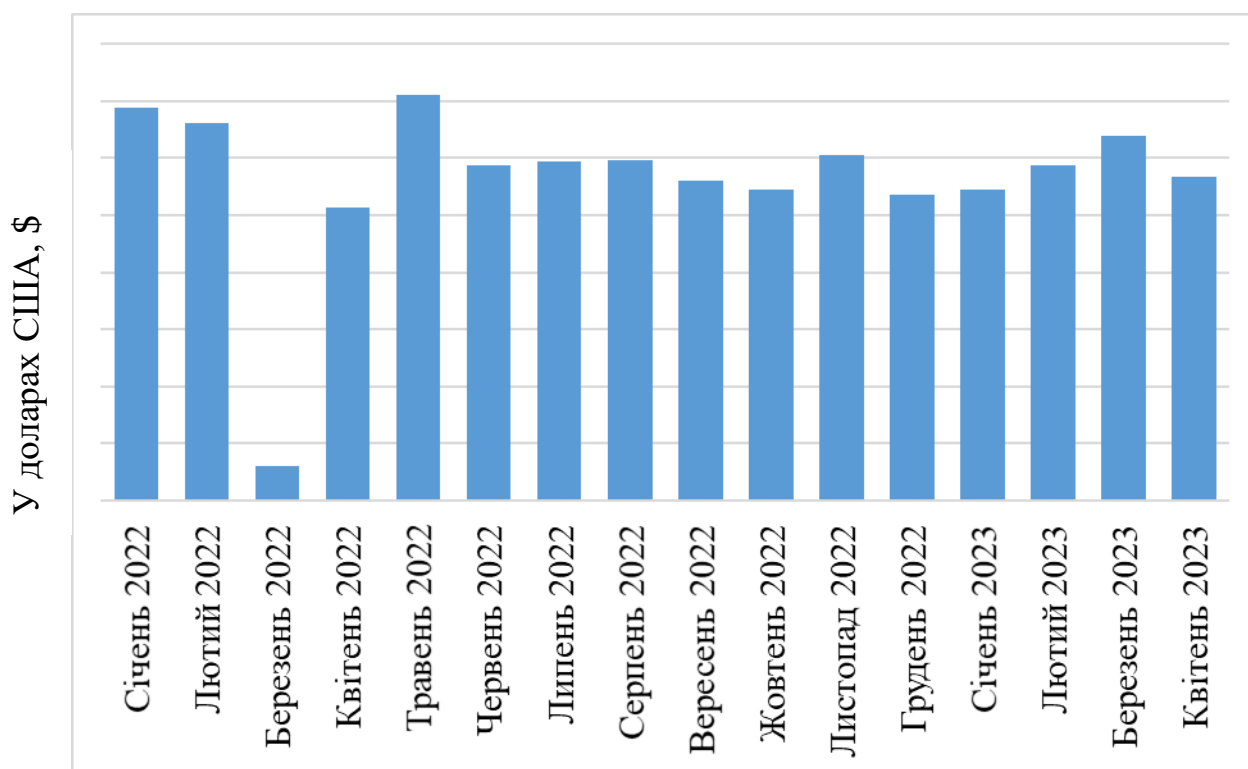


Рисунок 2.1 – Динаміка доходу ТОВ «Кнубісофт Україна»

З політики конфіденційності, дані і точні цифри доходів компанії не надаються, але можемо показати динаміку в форматі діаграми. З цієї діаграми ми можемо зрозуміти, що динаміка доходу компанії показує стабільність протягом останніх 1,5 роки, навіть не дивлячись на війну. В 2021 році діаграма була дуже схожою на 2022 рік, адже тоді прийшов ковід в наше життя. Але не дивлячись на всі складні періоди в Україні, наразі доходи компанії нормалізувались і знов повернулись до норми, яка була до війни.

Щодо рентабельності компанії, з діаграми нижче, ми можемо зрозуміти, що найкращий період показників був у травні 2022 року. Чому саме так вийшло, не дивлячись на те, що це був страшний період для нас, адже почалась війна? Тому що тоді було ще не зрозуміло як буде далі і для когось було легше прожити емоції занурившись в роботу, тому багато людей працювали не по 8, а по 16 годин задля того щоб відволіктись. Далі в компанії почався спад, адже в червні-липні люди вже почали звикати до того, що відбувається і знайшли інший варіант відволікатись, окрім праці, робочий графік нормалізувався (рисунок 2.2). І найгірший період почався в листопаді-грудні.

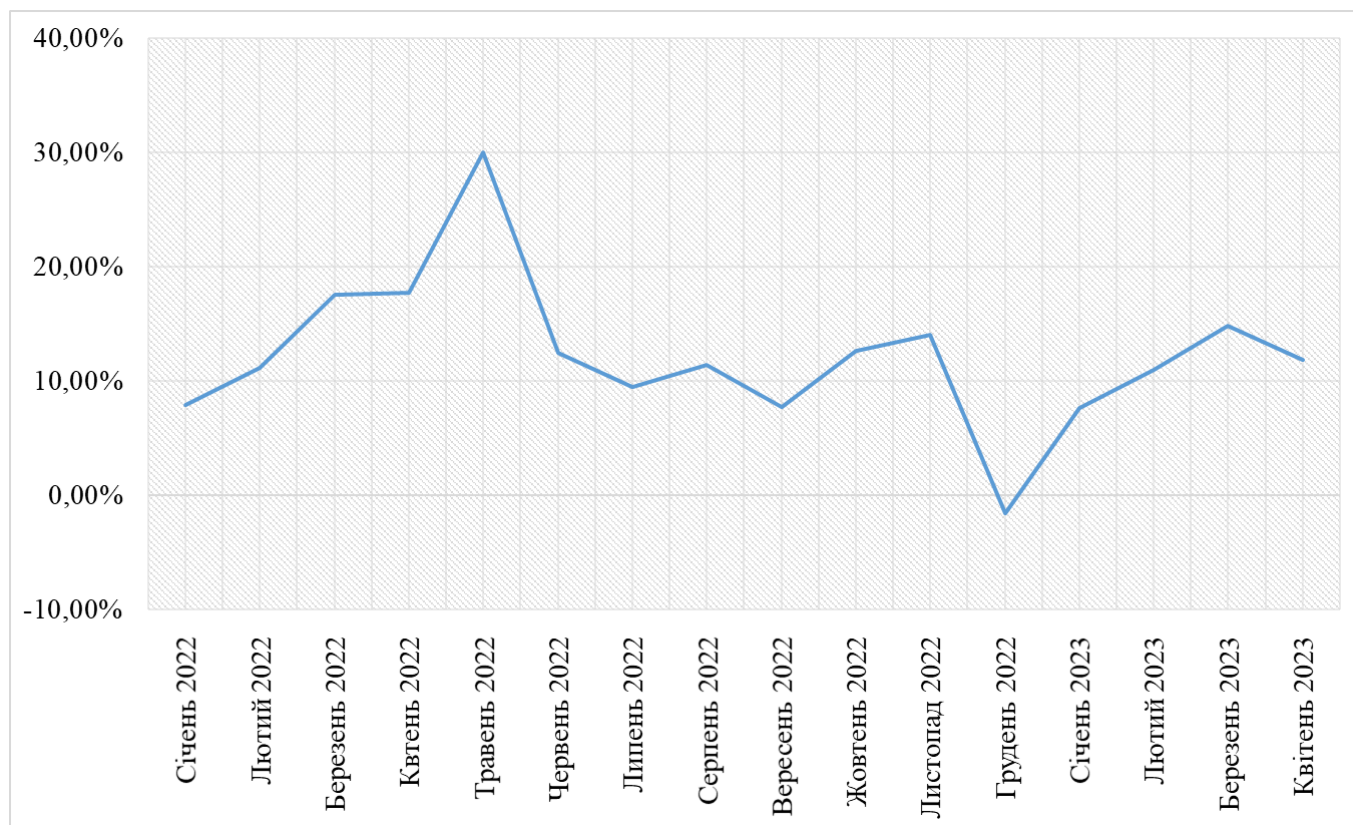


Рисунок 2.2 – Рентабельність компанії

Це сталося через два фактори: 1) Почалися інтенсивні обстріли і відключення світла. З часом звісно компанія адаптувалась і ми знайшли вихід з ситуації, відкривши офіс у Харкові, Києві і Львові, а в кого не було можливості переїхати і долучитись до роботи в офісі, оплачується коворкінг, де можна працювати попри всі події. 2) Скорочення попиту з напрямку західних клієнтів, тому що там почала розгортатися фінансова криза. Наразі рентабельність з кожним днем зростає і виходить на вище, ніж навіть до війни.

Розглянемо послуги які надає компанія більш детально:

1) Перенесення додатка в хмару. Основною метою міграції даних є розміщення їх у найбільш ефективному ІТ-середовищі на основі таких факторів, як вартість, безпека та продуктивність. Кнубісофт допомагає здійснювати міграцію ретельно та професійно, враховуючи портативність, цілісність і безпеку даних.

Оскільки в більшості випадків підтримка застарілого апаратного забезпечення не передбачається, дані клієнтів піддаються ризику злому, втрати або викрадення. Компанія допомагає покращити безпеку хмари, забезпечуючи безпеку та

стабільність, забезпечуючи аналітику в усьому хмарному середовищі, таким чином захищаючи дані за допомогою найновіших переваг безпеки.

Наприклад: Роберт Стіман, генеральний директор, звернувся з додатком для особистих фінансів, для вирішення проблем на які жалілись користувачі додатку. Компанія змогла детально вивчити код та знайшла помилки та неефективність, виправивши їх.

2) Віддана команда або команда найму. Якщо потрібна високоякісна команда в короткі терміни – це послуга аутстафінгу. Тобто вибором співробітників, співбесід та тестуванням кандидатів на основі вимог компанії замовника; створювати комфортні умови для роботи колективу; займатись мотивацією, утриманням і професійним зростанням; забезпечувати плавну інтеграцію та зв'язок між керівництвом замовника і їх віддаленою командою; вирішувати питання соціального забезпечення та інші формальності.

Чому саме винайм команди відбувається в Україні? В Україні 200 000 + розробників програмного забезпечення на ринку; 20% компаній зі списку Fortune 500 у сфері розробки програмного забезпечення зберігають команди в Україні [14]; Україна зі своїми інженерами посідає 11 місце в топ-50 веб-розробників світу за версією HackerRank [13]; щороку проводиться понад 1000 технічних обговорень, зустрічей і конференцій для підвищення професійних навичок ІТ-фахівців [15].

3) Технічна підтримка. Сьогодні ІТ мають вирішальне значення для бізнесу, тому важливо постійно забезпечувати безперебійну роботу, щоб запобігти проблемам до їх появи. Незаплановані перебої серйозно впливають на ділову репутацію, задоволеність клієнтів і доходи. Таким чином, розумно запобігати збоям, довіряючи свою бізнес-операцію службам технічного обслуговування, замість того, щоб вирішувати критичні ситуації.

Забезпечуючи ефективність найвищого рівня, Кнубісофт допомагає підвищити продуктивність і доступність системи. Ці послуги включають автоматичне або індивідуальне встановлення, оновлення, масове розгортання, переміщення та деінсталяцію. Стосовно повсякденних звернень до ІТ-підтримки,

фахівці допоможуть вирішити питання будь-якої складності, охопивши всіх користувачів, і нададуть технічну інформацію в зрозумілій формі.

4) Технологічний консалтинг. Усунення всіх зайвих процесів, що впливають на ефективність бізнесу, і допомога зробити операції більш ефективними та продуктивними, спростити та розвинути роботу компанії клієнта, оптимізувати та налаштувати ІТ-екосистему для досягнення бажаних доходів.

5) UX Consulting. Формування ідеї, визначення пріоритетності елементів, створення дорожньої карти продукту та ефективний випуск його, тестування прийнятності користувачами, що допомагає отримати відгук. Забезпечення сприятливого середовища для цифрових експериментів, використовуючи новітні технології, щоб допомогти створити унікальний людський досвід. Тобто Кнубісофт допоможе розробити продукти, які сподобаються клієнтам. Незалежно від того, які послуги потрібні: консультації, дизайн, прототипування чи валідація продукту – головною мотивацією є розвиток бізнесу клієнту.

6) Управління бізнес процесами. Послуга для тих, кому потрібно підвищити ефективність, керування бізнес-процесами є вирішальним. Ця система допоможе підвищити продуктивність шляхом реалізації автоматизації в кілька етапів. Це також підвищує прозорість, дозволяючи отримати повне бачення продуктивності та вживати певних кроків на основі ефективної аналітики.

7) Безпека даних. Кнубісофт надає такі рішення безпеки, як ідентифікація, доступ і управління ризиками, безпека баз даних і мережі, розробка додатків, щоб допомогти компаніям комплексно захистити корпоративну інфраструктуру, програми та дані.

8) Консалтинг. Створення розумної стратегії цифрової трансформації компанії клієнта відповідно до бізнес-цілей.

9) Трансформація системи підприємства. Запровадження новітніх технологій та, таким чином, покращення загальної продуктивності.

10) Контроль якості та тестування. Ретельне виявлення помилок і звіти на основі даних у рамках ручного та автоматизованого тестування, виявляючи та

усуваючи елементи, що перешкоджають безперебійній роботі клієнта.

11) Цифрова трансформація. Просування та покращення веб-ідентичності за допомогою цифрових інновацій.

12) Фінтех. Кнубісофт пропонує фінтех-рішення для класичних банків, нефінансових компаній і фінтех-стартапів, які впроваджують передові технології, включаючи штучний інтелект, блокчейн, машинне навчання.

13) Налаштування і відкриття дистанційного офісу [12].

2.2. Аналіз організаційної структури і трудових ресурсів організації

Організаційна структура ТОВ «Кнубісофт Україна» має лінійно - функціональний тип: 3 основних особи керівництва, яким підпорядковані департаменти за напрямками діяльності. Організаційна структура має наступний вигляд: підпорядковані структурних 16 підрозділів, які налічують департаменти з питань фінансів, технічних питань, продажів, проджект менеджерів, які керують за процесами компаніями і співробітниками, щоб всі проекти були виконані в відведений час, навчальних питань (наприклад: рівень знань англійської мови у співробітників компанії).

На сьогоднішній день підприємство ТОВ «Кнубісофт Україна» налічує 105 співробітників, серед яких 59 чоловіки і 46 жінки.

Розберемо більш детально організаційну структуру і кожен підрозділ у вигляді рисунку.

1) CFO (Chief Financial Officer) – це фінансовий директор компанії. Відповідає за управління фінансовими потоками, бюджетне планування та відповідну звітність. CFO дбає про фінансову стійкість організації та розробляє фінансову політику підприємства. При цьому фінансовий директор приймає рішення з урахуванням стратегії, цілей та перспектив розвитку компанії. Йому підпорядковуються 2 співробітники компанії (фінансовий менеджер (веде фінансовий облік компанії) і C developer - це фахівець, який відповідає за створення інтерфейсу користувача сайту, додатка або ПЗ для компанії) і

бухгалтерія, що є аутсорсом.

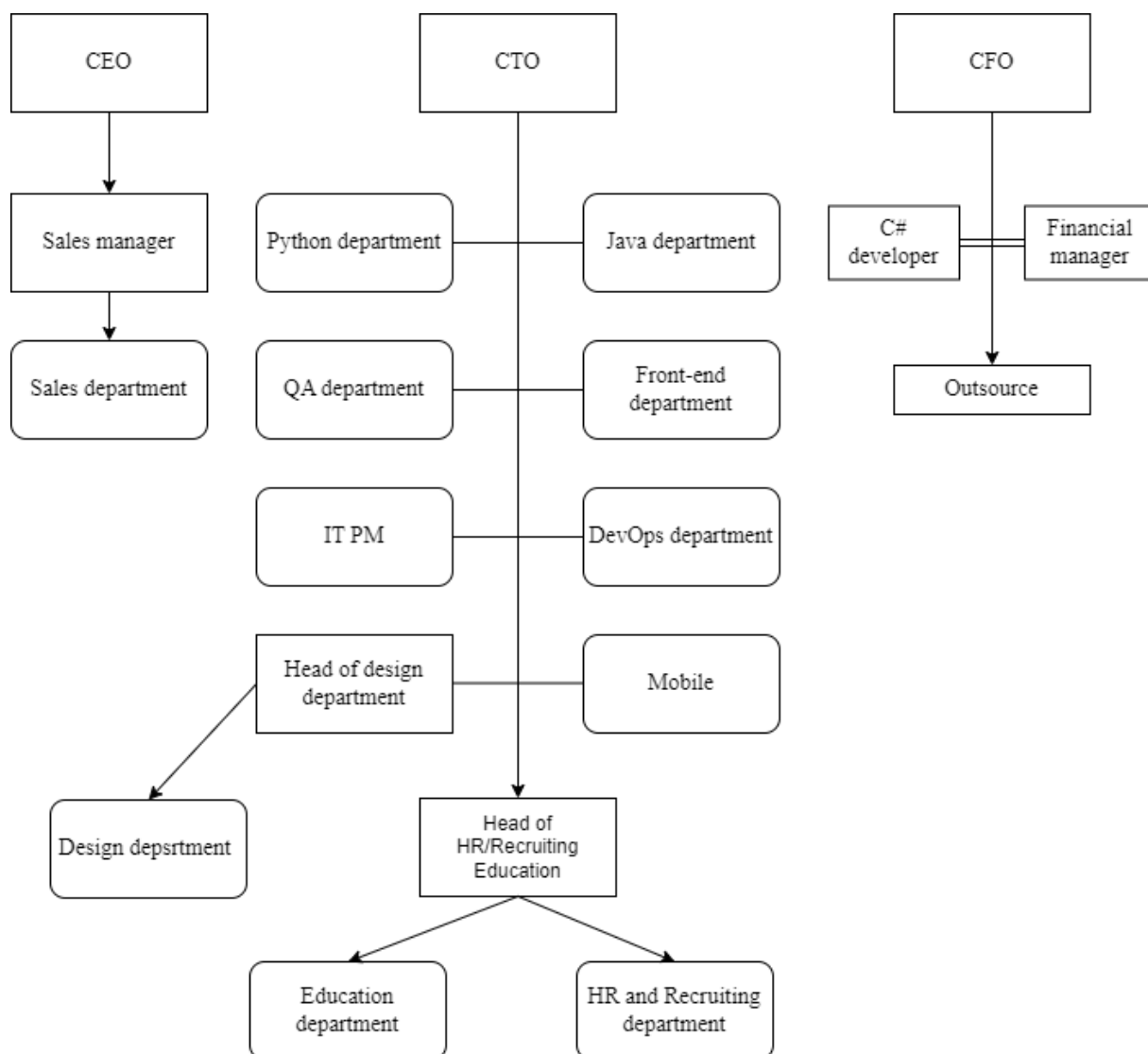


Рисунок 2.3 – Організаційна структура

Джерело: створено автором на основі даних «ТОВ Кнубісофт Україна» [16]

Аутсорс – це людина, яку найняла компанію задля певної цілі або вирішення певного питання. В даному випадку це бухгалтери компанії. Вони займаються веденням і допомогою з обслуговування ФОП наших співробітників, сплатою податків, системою оподаткування, здають звітну документацію та проводять роботу з рахунками нашої компанії.

2) CEO (Chief Executive Officer) - це керівник, генеральний директор і в нашому випадку CEO це один з власників компанії. Визначає глобальну стратегію

розвитку компанії і відповідає за департамент продажу. Сам департамент налічує 8 осіб: відповідальний за всіх Sales Manager, відповідальна за LeadGenів (це люди, яка за допомогою маркетингової тактики, займається пошуком потенційних клієнтів з певними контактними даними), яка керує 3 особами та два Sales Manager. Тобто, це департамент, який відповідає за продажі ІТ-продуктів, рішень та цілих проектів. По суті— посередники між компанією, яка виробляє ІТ-послуги, та тими, хто зацікавлений у їх покупці. Можна сказати, що цей департамент - обличчя компанії, оскільки саме він вибудовує відносини з клієнтами, а отже, дозволяє збільшувати прибуток.

3) СТО (Chief technology officer або Chief technical officer) - головний інженер або керівник, який відповідає за розробку та розвиток нових продуктів. Є другим власником компанії. Він відповідає за 95 осіб компанії, які в таких департаментах як: PMO, Head of HR/Recruiting, Python, QA, Front-end, Java, DevOps, Design, Mobile, Education.

PMO (Project Management) – це департамент контролю процесу розробки та демонстрації клієнту функціоналу продукту, версії і т.п., тобто підтримка зв'язку з клієнтом по процесам проекту. Також ведення звітності усіх проектів і що відбувається під час його виконання. Цей департамент включає в себе 11 осіб, яким підпорядковуються інші співробітники компанії, які надають послуги клієнтам.

Head of HR/Recruiting – рекрутери шукають та приваблюють людей у компанію, а HR вибудовують процеси в компанії так, щоб люди якісно виконували свою роботу та почували себе зручно на робочому місці. В команді цього департаменту всього 15 співробітників.

Python – розробники програмного забезпечення, аналітики даних, веб розробники, інженери штучного інтелекту. В команді департаменту всього 3 особи.

QA (Quality Assurance engineer) – це фахівці які відповідають за якість, продукту, що створює компанія для клієнта, діяльність яких спрямована на поліпшення процесу розробки ПЗ, запобігання дефектів і виявлення помилок в роботі

продукту. В команді працюють 12 співробітників. Front-end - розробники видимої для користувача частини веб-сторінки. Головне завдання цього департаменту і співробітників передати у верстці те, що створив дизайнер, а також реалізувати логіку користувача. У цьому департаменті налічується 18 осіб. Java – це співробітники, які розробляють застосунки різної складності, використовуючи найстарішу мову програмування. В цьому департаменті налічується 30 працівники.

DevOps (Development Operations) - співробітники, які розбираються з усіма можливими процесами циклу розробки й експлуатації. До них відносяться: розробка, тестування, архітектура продукту, оцінка ризиків захисту, різні способи автоматизації. Більш того, фахівець розуміє, як працюють обидві команди розробників і експлуататорів. В цьому департаменті працюють 5 особи. Design – це департамент, який займається дизайном сервісів, сайтів, інтерфейсів, розширеної реальності, графікою і включає в себе 8 співробітників. Education – це департамент освіти працівників, а саме розвиток англійської мови, яка дуже потрібна всім співробітникам в компанії. В кожній айті компанії є свій викладач або співпраця з школою англійської. Mobile – це співробітники, які спеціалізуються в розробці програм для планшетів і смартфонів на IOS, Android. В цьому департаменті налічується 2 співробітники. Всі ці департаменти дуже важливі для компанії і взаємодіють між собою.

Саме HR відділ ми хотіли б розібрати більш детально, адже він відповідає за співробітників, що являють собою трудовий ресурс компанії. Він включає в себе таких співробітників, як:

- head of hr/recruiting (займається контролем всіх співробітників цього департаменту, приваблює нових співробітників, займається утриманням персоналу, формує кадровий резерв, а також розробляє кадрову політику, мотивацію і навчання для співробітників);
- researcher (той хто займається пошуком та привабленням кваліфікованих співробітників, які відповідають певним критеріям);
- recruiter (хто проводять співбесіди, оцінюють кандидата і приймають

на посаду);

- business development manager (виявляє і розвиває нові напрямки бізнесу – нові ринки, нові канали продажів в B2B. Тобто, він розвиває бізнес в нових напрямках і підтримує зв'язок за допомогою нової, нетипової взаємодії або співпраці з зовнішніми партнерами, потенційними клієнтами);

- resource manager (працює над потребами кожного співробітника, якщо є якісь питання і створює план розвитку для підвищення кваліфікації, розуміння куди прагнути далі і яких цілей досягати);

- hr operation (відповідає за комунікацію з працівниками, проводить онбордінг і офбордінг дзвінки, розповідаючи про компанію і відповідаючи на всі запитання, видає техніку, якщо вона потрібна і займається організацією заходів разом з офіс менеджером, який знаходиться під її керівництвом).

Процес найму в компанію відбувається за такими етапами (рисунок 2.4).

Тобто, спочатку приходить запит від Sales/PM до рекрутера на пошук нового співробітника з певною кваліфікацією для певного проекту за запитом клієнта або ж за необхідністю цієї посади в компанії. Далі ведучий рекрутер призначає відповідального за цю вакансію і дату, коли потрібно буде вже закрити запит. Відповідальний рекрутер створює опис вакансії по корпоративному стандарту і наступним етапом є додавання вакансії до базової відомості компанії, публікація на Djinni та інших айті мережах для пошуку кандидатів.

В наступному етапі, ведучий рекрутер робить стартову зустріч з відповідальним за вакансію і sales представником або проджект менеджером, хто надав цю вакансію (зادля уточнення всіх нюансів проекту). Після отримання всієї інформації, рекрутер і researcher переходять до пошуку кандидата. Всі потенційні кандидати переходять на стадію «Новий кандидат» і надають всю інформацію про себе.



Рисунок 2.4 – Процес залучення співробітників

Коли researcher готовий представити кандидата рекрутеру і отримав всю інформацію від кандидата, він переходить до стадії «На розгляді».

Рекрутер перевіряє актуальність вакансії і призначає дзвінок з кандидатом тривалістю 30 хвилин. Саме на цьому етапі відбувається оцінка кандидата за такими критеріями: перевірка резюме, які очікування заробітної плати, рівень англійської мови і додається самим рекрутом свій невеличкий відгук про враження від кандидата. Окремим етапом і оцінкою кандидата є технічне інтерв'ю на якому перевіряються безпосередньо рівень кваліфікації

кандидата, технічні здібності і розуміння галузі роботи. Наступною стадією є співбесіда з менеджером можливого майбутнього співробітника. Іноді до цього етапу додається ще менеджер клієнту, який також перевіряє кандидата, чи підходить він до їх вимог і специфіки проекту. Після цього етапу вже приймається рішення, чи підходить кандидат.

Якщо кандидат пройшов всі співбесіди успішно, йому на пошту надсилається пропозиція співпраці з умовами праці. Після того, як кандидат підтверджує пропозицію, створюються всі необхідні чати, надаються доступи до проектів, за потребою створюється ФОП, якщо в нового співробітника його немає.

З приводу кількості вакансій на ринку трудових ресурсів в Україні. Ринок характеризується різким зростом числа пропозиції розробників, в основному за рахунок найменш кваліфікованих (рисунок 2.5). Зараз на ринку трудових ресурсів 67,5 тисяч вакансій і 299 тисяч пропозицій трудових ресурсів. Тобто попиту майже в 5 разів вище ніж пропозицій.

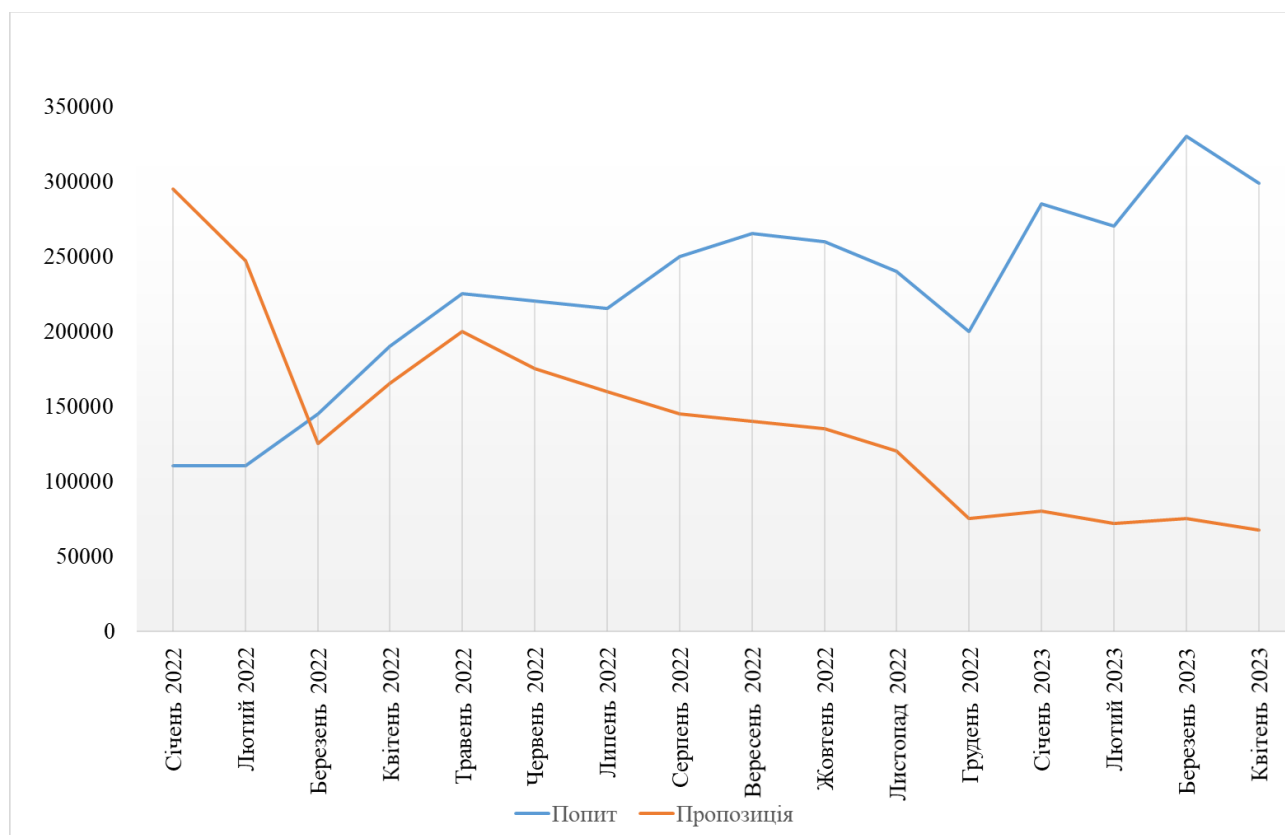


Рисунок 2.5 – Зміна тенденції на ринку трудових ресурсів айті у 2022 році
Але з початку цього року на чверть зросла кількість найбільш

кваліфікованих кандидатів на ринку айті (рисунок 2.6).

Вплив ринку клієнтів, що знизився, на ринок ресурсів в Україні поки що незначний, розробники почали відчувати тиск, але він ще не трансформувався у практичну економіку, тобто зниження заробітної платні.

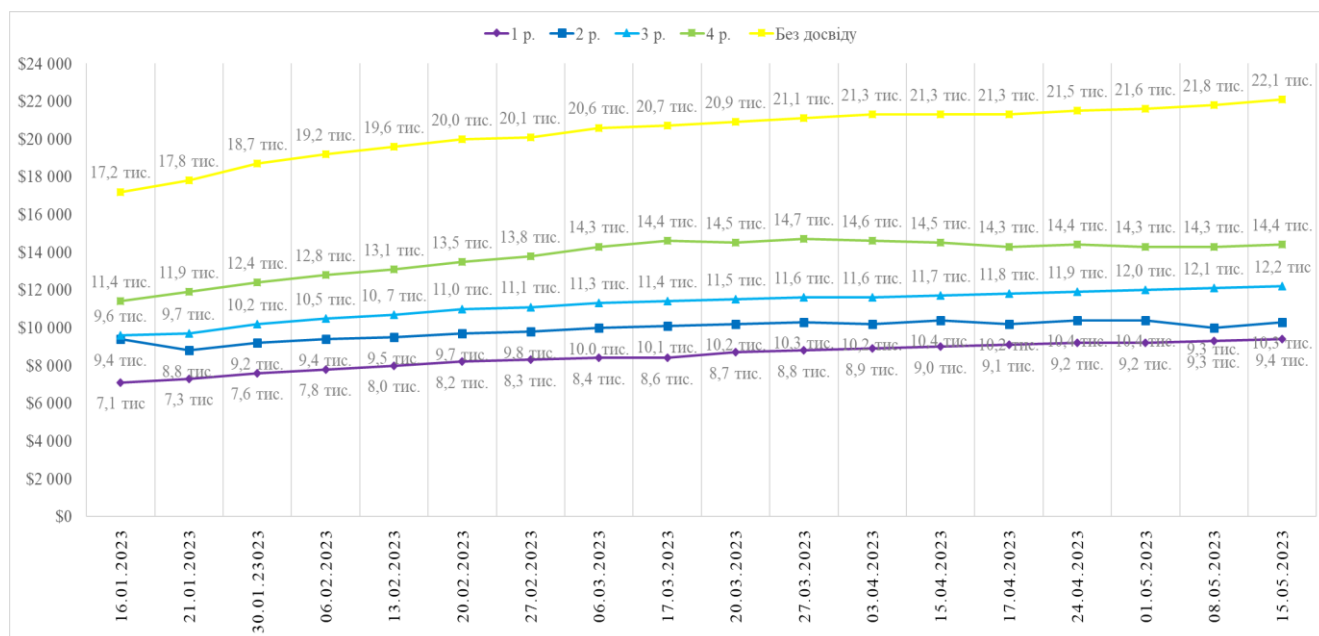


Рисунок 2.6 – Зріст кваліфікованих працівників на ринку айті [21]

При цьому заробітна плата поки що не почала суттєве зниження (рисунок 2.7).

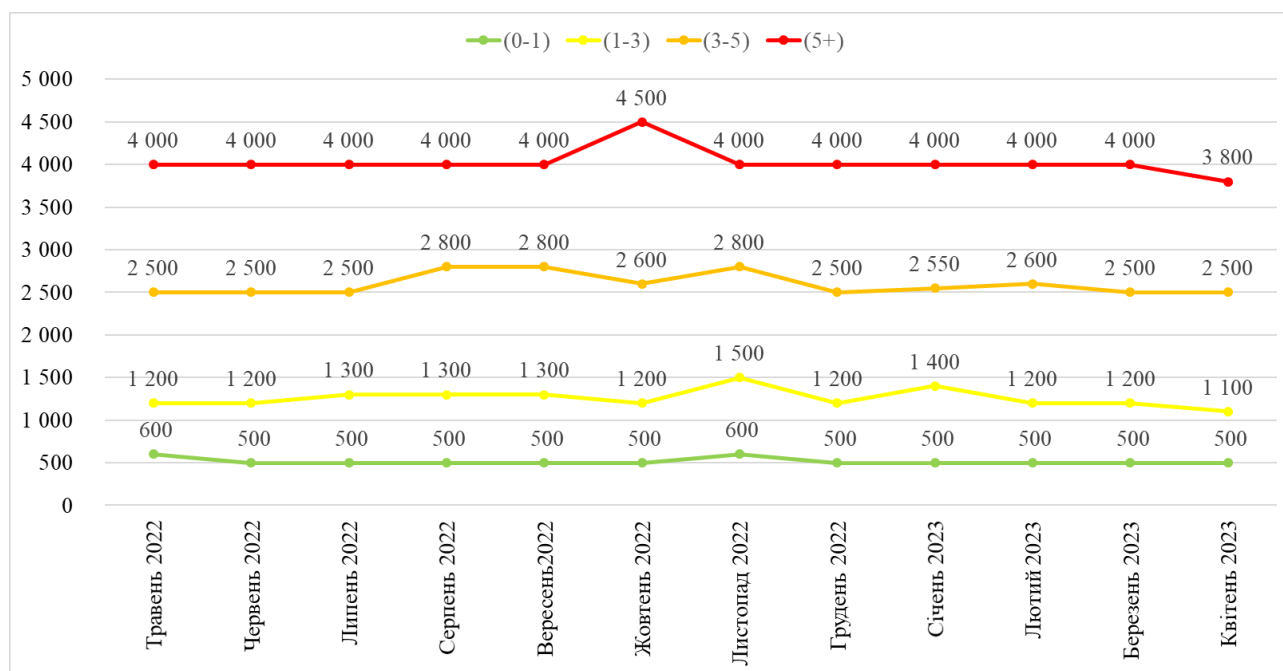
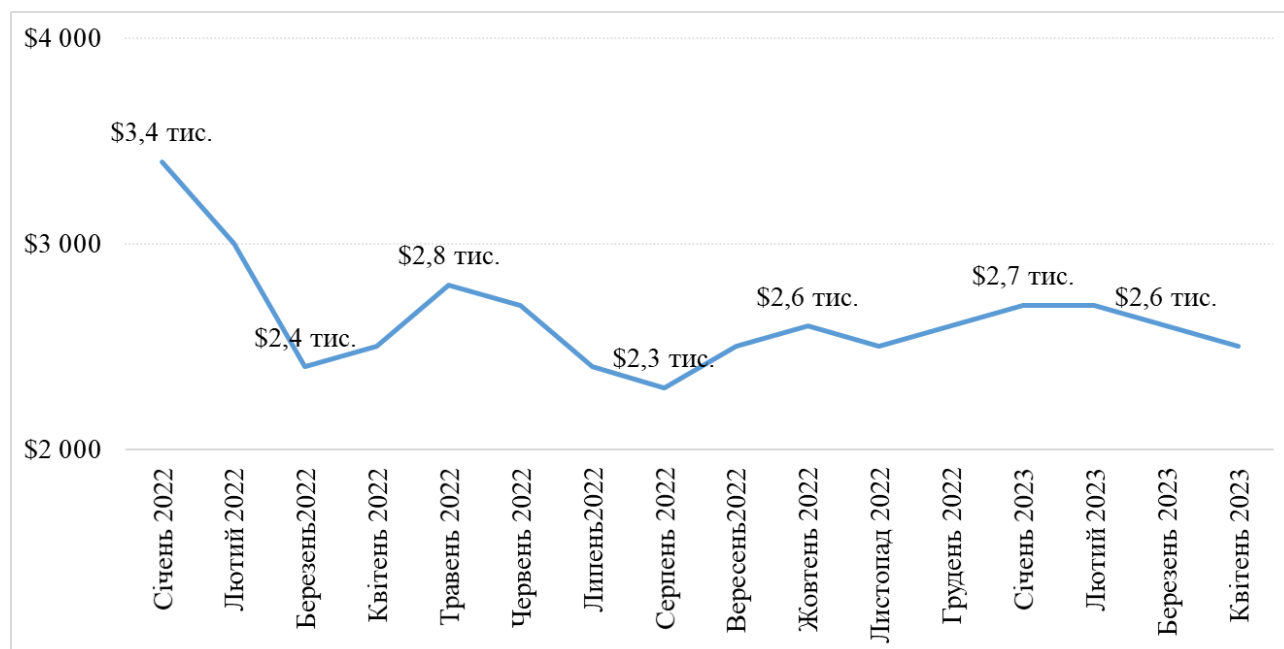


Рисунок 2.7 – Динаміка заробітної плати на ринку айті за кваліфікацією [21]

Проте зростання числа найбільш кваліфікованих розробників у пошуку дає надію, що найближчим часом їхні зарплати теж підуть униз.

В «ТОВ Кнубісофт Україна» динаміка середньої заробітної платні розробника підтверджує тенденції ринка та не падає згідно 2022 року (рисуюнок 2.8).



Рисуюнок 2.8 – Динаміка середньої заробітної платні

Виплата винагороди в компанії відбувається в період перших 10 робочих днів кожного місяця за попередній місяць.

З приводу кваліфікації співробітників, в компанії є 4 рівні кваліфікації: Trainee, Junior, Middle і Senior (таблиця 4).

Trainee – це людина, яка тільки навчається і не може на цьому етапі долучатись до проектів. Найчастіше людей з цією кваліфікацією оплачують компанії, надаючи їм мінімальну заробітну плату. Іноді їх долучають до проектів клієнта для того, щоб вони на практиці набирались досвіду, але звісно ж клієнт не оплачує цього співробітника. Junior – це працівник початкового рівня, який вже надає достатньо результату для роботи з клієнтом, але ще не може працювати самостійно і всі його результати повинні перевірятись людиною вищого рівня кваліфікації.

Middle – це працівник середнього рівня, який виконує свою роботу і може працювати у складі команди без контролю за кожним кроком та навіть вести

невеликі проекти самостійно.

Senior – найвищий рівень професійної кваліфікації в айті, має можливість вести проекти з початку і до кінця самостійно. Найчастіше ведуть і беруть на себе навіть декілька проектів одночасно. На цьому етапі закінчується професійна кваліфікація для розробників. Наступний етап – рівень професійної кваліфікації менеджерів, серед яких йдуть такі рівні, як Team Lead і Architect.

Team Lead – розробник, який управляє і координує команду розробників якоїсь одної технології.

Architect – має ті ж самі функції, що і Team Lead, але веде проект в якому використовуються вже різні технології.

Також команда розподіляється на дві великі групи: overhead і billable. Overhead - це працівники, які не приносять компанії дохід та час яких не виставляється клієнту в рахунках. Наразі в компанії нараховуються 32 таких працівники. Billable – це протилежна категорія людей, за рахунок роботи яких компанія має дохід. Кожна хвилина billable працівників оплачується. Таких людей в компанії налічується 73 особи.

Таблиця 2.1 – Розподіл кількості працівників за ступенем кваліфікації в компанії «ТОВ Кнубісофт Україна»

Рівень кваліфікації	К-сть
Lead	8
Trainee	12
Junior	24
Middle	29
Senior	32
Всього: 105	

Раніше всі ці працівники працювали у великому офісі у Харкові, але через війну, нажаль, багато хто був змушений покинути місто і країну. Наразі в нас

працюють майже всі віддалено, окрім тих, хто проживають у місті Києві, Харкові та Львові, адже саме в цих містах ми маємо офіси (рисунок 2.9).



Рисунок 2.9 – Місце розташування співробітників

На сьогоднішній день в Україні знаходиться 71,4% співробітників компанії, що налічує 75 осіб. За кордоном знаходиться 28,6% співробітників, що налічує 30 осіб.

Таким чином в нас зараз немає одного єдиного офісу, як місця, де збираються працівники компанії та обмінюються досвідом та думками, а також можуть спілкуватись у рамках якогось проекту та підвищувати рівень своєї кваліфікації, адже всі співробітники вимушені були через війну переїхати по Україні і світу. Найбільші місця такого збору це офіси: Харків (10 працівників), Львів (16) і Київ (27). Але навіть не зважаючи на наявність в цих містах офісів компанії, не більш ніж половина працівників працюють у офісі, виключенням є Харків, де відвідування офісу складає 90%. Не відвідування офісу є проблемою, тому що це знижує зв'язаність команди у компанії та збільшує плинність.

З 1 жовтня 2022 по 31 квітня 2023 рік, компанію залишило 24 працівника, що дає коефіцієнт обігу кадрів 22,9%. В цей же час приєднались до компанії 38

працівників. Галузовий коефіцієнт обігу кадрів (плинності) має бути не більш, ніж 30% у рік. Тобто наші результати показують досить високий рівень звільнення працівників і то є проблемою, яку треба вирішувати через стратегію управління трудовими ресурсами.

Основним параметром, який характеризує продуктивність праці в айті є утилізація. Утилізація – відношення часу розробника, який виставлений клієнту та їм оплачується згідно поставленій винагороді до загального часу роботи розробника. Наприклад: у місяці 160 робочих годин, виставлено клієнту рахунок за 110 робочих годин, утилізація буде 69%. Рахується вона тільки по billable працівникам. Галузовими нормативами утилізації для аутсорс айті компаній є 65-75%, для аутстаф айті компаній 95-98%. Наприклад: згідно останньому квартальному звіту ЕРАМ, утилізація у цього лідера ринку досягає 79%. В «ТОВ Кнубісофт Україна» середня утилізація за попередній рік складає 71%, що є в межах галузевого складника.

Всі українські аутсорс і аутстаф айті компанії, як і компанія ТОВ «Кнубісофт Україна», намагаються збільшити обсяг свого виробництва весь час наймаючи нових розробників. Таким чином, кількість працівників обмежується тільки можливістю управління, апарату керівництва та вартістю винайму їх на ринку праці. З іншого боку, ринок збуту айті продукції та послуг зараз глобальний та не має меж. Таким чином основна проблема росту та масштабування для українських айті компаній обмежується тільки ефективністю управління власними трудовими ресурсами.

2.3. Дослідження управління трудовими ресурсами: стратегія та організаційна культура

В аналізі компанії ми знайшли 3 чутливі зони в управлінні ресурсами в «ТОВ Кнубісофт Україна», з якими буде працювати стратегія управління трудовими ресурсами (рисунок 2.10).



Рисунок 2.10 – Стратегія управління трудовими ресурсами

Перша чутлива зона – ціна трудових ресурсів. Це один з найчутливіших факторів трудових ресурсів в компанії взагалі, тому що вона прямо впливає на прибуток компанії взагалі. Вона має бути мінімальною при зберіганні загального рівня якості розробників компанії і зараз ми маємо можливість оптимізувати цей фактор, тому що як я написала у аналізі, зараз пропозиція трудових ресурсів перевищує попит на них, що майже вперше за всі роки існування айті ринку в Україні. Тобто загальна стратегія стосовно заробітної платні у компанії має бути направлена на її зниження з існуючого рівня та може бути виконана трьома загальними шляхами:

1) Зменшення або відмова від практики додаткової платні та бонусів за будь-які додаткові зусилля у існуючого персоналу. Це є досить обмежена міра, тому що доплату компанії отримують працівники які не є billable, або безпосередньо розробники за додатковий робочий час. Обмежити доплати за додатковий робочий час майже неможливо, але зменшити додаткові бонуси для не billable персоналу, є одною з стратегічних цілей HR підрозділу компанії.

2) Зниження ставок існуючим працівникам компанії тим, чи іншим чином. По-перше, маються на увазі розробники, які отримують заробітну платню

більш ніж середню, що склалося історичним шляхом. Це є також чутливий момент, але маючи на увазі сучасний ринок працівників, він не є неможливим.

3) Якщо зусилля пункту 1 та 2 не дадуть значного результату, то стратегія зниження заробітної платні може бути реалізована через те, що розробники замість тих, хто покидає компанію, будуть братися на більш нижчий рівень заробітної платні.

Іншою зоною чутливості, з якою працює стратегія управління трудовими ресурсами компанії, є велика кількість працівників, які покидають компанію. Вона є зараз 22,9% за період 6 місяців, що значно перевищує загально галузевий коефіцієнт у 30% і є проблемою з якою треба працювати департаменту з управління трудовими ресурсами. У якості рівня, якого треба досягти, можна залишити той самий галузевий рівень, а яким чином він буде досягнений ми розберемо у наступному розділі.

Третьою зоною стратегічного розвитку є ефективність використання трудових ресурсів. В нього є два аспекти: утилізація, як ефективність використання billable ресурсів або розробників, та рівень overhead або коефіцієнт відношення розробників до загальної кількості працівників компанії. Щодо утилізації, вона зараз в нас на галузевому рівні, тобто більш ніж середня. Але, ми можемо її збільшити за рахунок оптимізації процесів розробки, щоб з одного боку більше часу розробників було задіяно у проектах, за які платять клієнти, а з іншого боку, щоб у клієнтські контракти було додано більше пунктів, які можуть бути опрацьовані, як оплачуваний час. Наприклад: за перший аспект відповідають проект менеджери та менеджери компанії загалом і міри по збільшенню оперативної ефективності часу розробників є у їх зоні відповідальності і поза межами цього проекту. Щодо другого аспекту – збільшення часу за який клієнт має платити, має бути результатом співпраці відділу збуту та юристів компанії. Юристи мають додавати ці пункти у наступні договори, а відділ збуту продавати їх клієнтам.

Таким чином перша зона стратегії управління трудовими ресурсами компанії є більше у рекрутів компанії, які займаються винаймом нових співробітників. А

третя зона – менеджерів проектів та менеджерів з продажу компанії. Але найбільш чутлива друга зона, є сферою цілком HR департаменту компанії та найкраща відповідь на цей виклик є гарна організаційна культура, яка має зменшити відтік співробітників з підприємства.

Організаційна культура компанії направлена на максимальне задоволення існуючих і майбутніх трудових ресурсів, приваблення якнайбільш працівників у компанію і зниження звільнень у компанії.

Компанія має CRM систему Notion, що включає в собі основні дані про компанію і відповідає на всі питання, які можуть виникнути при влаштуванні на роботу або під час праці в компанії. Можливо подивитись інформацію про компанію, мапа для тих хто тільки влаштувався на роботу, які програми і як використовуються в роботі, як взяти відпустку або лікарняний і чи сплачуються вони, інформацію про керівництво і співробітників, де ми можемо знайти потрібну нам людину, офісні правила і іншу інформацію. Якщо раптом цієї інформації не надано у цьому ресурсі, що буває дуже рідко, то ми йдемо до свого менеджера. Ця система дуже зручна для співробітників компанії, адже в одному місці зібрана майже вся інформація, яка може нас зацікавити.

Дуже важливою складовою організаційної культури також є те, що компанія зосереджена на розвиток своїх співробітників та має департамент освіти. Розберемо більш детально що в нього входить.

По-перше, це англійська мова, що є одним із найважливіших факторів роботи в айті і для багатьох проектів. Коли співробітника приймають на роботу, обов'язково проводиться 2 тесту з визначення рівня англійської мови, що включає в себе спілкування і граматику. Для всіх бажаючих пропонуються безкоштовні групові заняття з англійської мови, розподіляючи тебе до групи за твоїм рівнем. Якщо комусь не зручно працювати у груповому форматі або треба підтягнути конкретні навички, є змога взяти індивідуальне заняття з вчителькою за невеликі кошти, порівняно з середньою вартістю на ринку. Англійська також є дуже цікавим форматом знайомства з іншими співробітниками компанії, не дивлячись на те, хто де знаходиться.

По-друге, компанія кожного тижня влаштовує захід під назвою «АМА Session», що являє собою лекції від представників компанії або запрошених гостей на різні теми, які можуть бути цікаві або корисні для кожного у роботі. Для того, щоб заохотити всіх приєднатися до заходу, кожного разу організовується конкурс за різними критеріями, наприклад: «найцікавіше питання» до лектора або «найактивніший учасник». Подарунком є мерч, товар від компанії, що може бути худі, футболка, термос та інше.

По-третє, компанія компенсує 50% або 100% вартості курсів на які ти можеш записатись, завчасно погодивши умовим зі своїм керівником і надавши чек про сплату курсів або рахунок.

Компанія завжди дбає про розвиток своїх співробітників і робить усе, щоб вони розвивались, підвищували свою кваліфікацію і мали бажання до нового. Нажаль, такої системи і ставлення я майже ніде не бачила, окрім айти сфери, але сподіваюсь, що такий підхід до співробітників буде розвиватись і надалі в усіх компаніях.

Для того, щоб усім, хто працює в офісі, було затишно, в компанії існує така людина, як офіс менеджер. Це особа, яка відповідає повністю за всі офіси, а саме: ремонт або до купівлі меблі, її реставрації, наявність продуктів в кожному офісі, води, чаю, кофе, наявність техніки та її справності у кожного працівника і тому подібне. Тобто створює затишок для співробітників компанії, щоб усі працювали і ходили на роботу тільки з задоволенням.

Дуже великою перевагою компанії є те, що де б ти не був, компанія може надати тобі техніку для роботи, якщо в тебе чогось немає і це потрібно для роботи: ноутбук, аксесуари до нього і тому подібне. А якщо в тебе немає світла, інтернету та іншого, через пошкодження критичної інфраструктури і ти не живеш у Києві, Харкові або Львові, де знаходяться офіси компанії, в тебе є змога піти до co-working. Це місце, яке орендується для роботи на день, тиждень або місяць, маючи генератор, старлінк, що надає змогу працювати будь-коли, не дивлячись на обставини, які склались через війну. Компанія компенсує кожного місяця додаткові витрати кожного співробітника на co-working.

Компенсацію кожен співробітник може отримати також за робочі відрядження, компанія оплачує всі витрати на поїздку, окрім харчування. І часткова компенсація за відвідування спорт залу. Це приємний бонус для всіх, що заохочувати не тільки працювати, а і активно відпочивати, підтримуючи себе у гарній формі.

Також для кожного співробітника компанії, надається 20 вихідних днів та 5 лікарняних. І додатково 3 дні екстра відпустки, якщо в тебе народжується дитина або ти виходиш заміж. Всі ці відпустки надаються за рахунок компанії. 5 лікарняних і 3 екстра дні надаються одразу після доєднання до компанії, а 20 відпускних днів розподіляються на 12 місяців і кожного 26 числа кожного місяця застосунок People force (це застосунок, де ти можеш знайти потрібну тобі людину, її контакти, взяти відпустку і т.п.) нараховує тобі 1,66 днів. Ти можеш взяти стільки оплачуваних відпусток, скільки в тебе накопичено у застосунку. Також в кожного є можливість взяти творчу відпустку - неоплачувана відпустка з можливістю збереження поточної посади та повернення до роботи в компанії після закінчення перерви.

Для підтримання дружньої атмосфери в колективі та для того, щоб робітники мали нагоду відпочити разом, познайомитись ближче один з одним в неробочій атмосфері, компанія влаштовує двічі на рік корпоративи. Це дуже згуртовує всіх працівників і після гарного відпочинку, з'являється бажання працювати ще більше і мотивація працювати саме в нашій компанії.

Також, у кожного співробітника є можливість зросту в компанії. Адже кожен приходить з певним рівнем кваліфікації і може стати від простого розробника низького рівня до керівника цілою командою або декількох команд, проектів. Також має змогу підвищити свою заробітну плату за допомогою performance review, який може бути проведений раз на 6 місяців. Це оцінка результатів співробітника за певний проміжок часу в компанії, що включає в себе тест з англійської мови, позитивний відгук зі сторони клієнта або менеджера з приводу роботи, своєчасне заповнення даних трекінгу робочого часу, перевірка кваліфікації і які нові навички були здобуті за цей період. Це мотивує кожного співробітника

розвиватись як самостійно, так і в середині компанії, відвідуючи уроки з англійської мови, лекції та інші заходи компанії, роблячи свою роботу із задоволенням і якісно.

Для того, щоб заохочувати ще більше якісних співробітників і скоріше закривати вакансії компанії, застосовується система бонусів для тих співробітників, які приведуть в компанію потрібного працівника (рисунок 2.11).

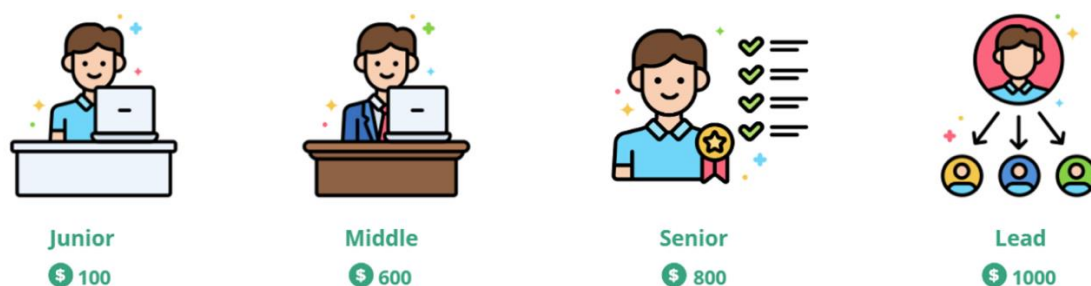


Рисунок 2.11 – Розмір бонуса для тих, хто приведе співробітників в компанію.

Скільки буде бонус рахує головний HR компанії. Розмір бонуса залежить від рівня кваліфікації нового співробітника.

Виплата здійснюється у 2 етапи:

- Перша виплата (50%) здійснюється після того, як кандидат відпрацював 1 повний місяць. Якщо кандидат не пропрацював 1 місяць, бонус не виплачується, оскільки ресурси компанії були витрачені на онбордінг, забезпечення обладнанням, роботу з клієнтом (за бажанням).

- Друга виплата (50%) здійснюється після того, як кандидат пройде випробувальний термін в 3 місяці і буде затверджений на посаді.

Також існує додатковий бонус за декілька посад, а саме:

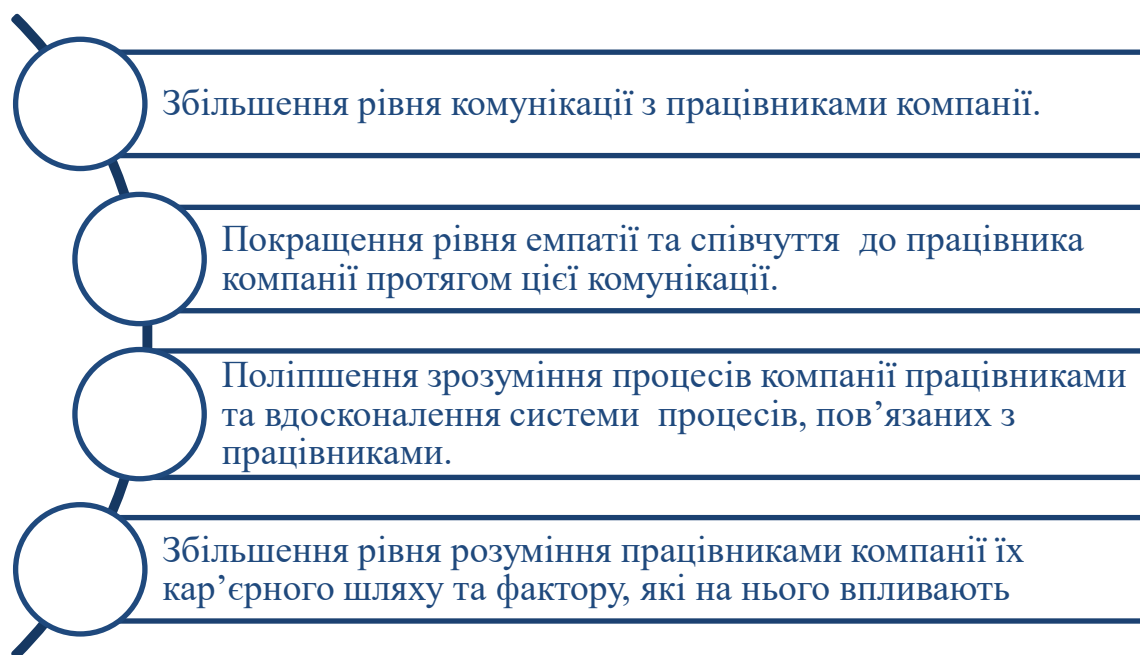
- За 2 успішні кандидатури, окрім грошової винагороди, компанія дарує фірмовий одяг

- За 3 успішні кандидатури, окрім грошового бонусу, дарується аксесуар до робочої техніки.

Підсумовуючи, можу з впевненістю сказати, що для кожного співробітника компанія робить усе, щоб кожен почував себе зручно, не мав проблем при роботі, завжди був розвиток і при цьому балансований відпочинок.

2.4. Розроблення пропозицій удосконалення системи управління персоналом у ТОВ «Кнубісофт Україна»

В межах проекту розробки вдосконалення системи управління персоналом у «ТОВ Кнубісофт Україна» було проведено онлайн інтерв'ю з головою HR відділу компанії. Я дійшла до висновку, на основі інформації від голови відділу компанії і моїх особистих спостережень, та знайшла такі пункти (рисуюнок 2.12).



Рисуюнок 2.12 – Пропозиції удосконалення системи управління персоналу

Далі ми розберемо ці пункти більш детально. З допомогою цих пунктів ми зможемо побороти кількість звільнень та допомогти працівникам компанії не залишати її довгі роки.

Перейдемо до першого пункту. Ми маємо збільшити рівень комунікації з працівниками компанії. Для цього ми будемо використовувати такі інструменти, як:

1.1 Екзит інтерв'ю. Ми маємо зрозуміти, чому люди покидають компанію саме за допомогою екзит інтерв'ю, виділивши декілька причин та відносячи кожного, хто покидає компанію, до одної з цих причин. Скоріше за все, це будуть

такі пункти: низька зарплата, не дуже цікавий проект, застаріла технологія, відсутність розвитку, як професіонала, конфлікт з менеджером та особисті обставини. Коли ми зробимо таку класифікацію та будемо відносити кожного працівника, що покидає компанію до однієї з цих груп, та оприлюднювати ці результати раз у квартал або у пів року серед менеджерів компанії, ми знайдемо проблеми і зможемо їх вирішувати. Зараз починається практика екзїт інтерв'ю, але без класифікації та оприлюднення цих результатів, воно не буде працювати ефективно.

1.2 Прикріпити до кожного працівника персонального представника HR відділу, який буде відповідати за нього/неї відповідати. У практиці айті компаній це називається HR People Partner. Він не є керівником для працівника, але є людиною з якою можна поговорити, якщо щось його не задовольняє або є проблемою. Згідно практики роботи айті компаній, така роль користується дуже великим попитом.

1.3 Ввести практику періодичних персональних зустрічей (1 on 1) працівникам з їхніми відповідальними представниками HR відділу не менш ніж 1 раз у пів року. По результатам цих зустрічей, вони мають розуміти чи виникають у працівників проблеми ще до того, як вони привели до залишення компанії, та допомагати вирішувати їх або інформувати про них керівників компанії.

Таким чином ми зробимо систему, яка буде інформувати нас про причини звільнення працівників як результат виникнення якихось проблем та попереджувати такі проблеми ще до того, як вони призведуть до звільнення.

Перейдемо до другого пункту, а саме до покращення рівня емпатії та співчуття до працівника компанії протягом цієї комунікації з HR представником. Для того, щоб всі заходи, які ми описали у пункті 1, не залишились формальними, нам потрібно щоб працівники HR відділу працювали з емоціями під 1 on 1 та екзїт інтерв'ю. Це може бути досягнуто через:

2.1 Навчання роботи таких інтерв'ю з емоційним фоном співрозмовника у професійного психологу за двох або шести годинний курс.

2.1 Розроблення карти та блок схеми екзїт інтерв'ю та 1 on 1, в яку мають

бути включенні питання, які треба задати працівнику, шляхи яким може піти розмова та стандартні артефакти, які працівники HR відділу мають заповнити після кожної бесіди. Також, загальна система, де будуть опрацьовуватись ці артефакти.

2.2 Щоквартальна зустріч, яка підсумовує результати роботи цієї системи за цей період, з працівниками HR відділу та керівниками компанії. На цій зустрічі HR відділ презентує результати та отримує зворотній зв'язок від керівництва.

Перейдемо до третього пункту, а саме поліпшення розуміння процесів компанії працівниками та вдосконалення системи процесів, пов'язаних з працівниками. Заплануємо такі заходи:

3.1 Перегляд оцінки та переробки існуючого процесу у ноушн з тим, щоб зробити їх більш зрозумілими. Для цього запропонуємо зробити міні квіз у компанії, через яких ми можемо знайти наскільки наші працівники розуміють та знають процесі, знайшовши місця, які описані погано або не цілком.

3.2 Зробити короткий витяг з найбільш популярними пунктами внутрішніх правил, який ми будемо давати кожному, хто приходить у компанію на онбордінгу, а також розташуємо на вході в ноушн як швидку допомогу.

3.3 Перегляд внутрішніх процесів компанії з тим, щоб знайти застарілі або не актуальні процеси, переробити самі процеси та поставити таку переробку на щорічну періодичність.

Перейдемо до четвертого пункту, що є збільшенням рівня розуміння працівниками компанії їх кар'єрного шляху та фактору, які на нього впливають. Для кожного з працівників компанії треба зробити зрозумілий кар'єрний шлях, тобто вони мають зрозуміти чого саме компанія від них чекає і як вони будуть зростати у кваліфікаціях та позиціях у компанії протягом своєї праці. Також, вони мають зрозуміти що на це впливає і над чим вони мають працювати. Для цього кожний з People Partners разом з керівником працівника, розроблює кар'єрний шлях та мапу розвитку працівника, яка оновлюється щорічно. Наприклад, джуніор РНР розробник може стати мідл РНР розробником, тобто перейти на рівень вище кваліфікації і отримати перегляд заробітної платні, якщо він:

- здасть англійську не менш ніж на рівень B3,

- відпрацює не менш ніж 500 комерційних годин на клієнтів компанії,
- вивчить не менш ніж 2 популярних фрейм ворки з п'ятьох наданих керівником.

Таким чином ми знімемо напругу та суб'єктивний фактор перегляду рівнів кваліфікації і дамо працівниками зрозумілі кроки щодо підвищення своєї заробітної платні.

Після втілення цих заходів, протягом найближчих 6 місяців, ми можемо прогнозувати зниження рівня звільнення працівників з компанії на 10-20 відсоткових пунктів у рік.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В кваліфікаційній роботі бакалавра обґрунтовано рекомендації щодо покращення системи управління трудовими ресурсами в компанії ТОВ «Кнубісофт Україна».

Під час виконання кваліфікаційної роботи було отримано наступні результати:

1) Проведено аналіз теоретичних аспектів управління трудовими ресурсами, а саме: поняття, роль і принципи. У сучасному світі, де бізнес-організації змагаються між собою в суворій конкурентній боротьбі, успішне управління трудовими ресурсами стає вирішальним фактором. Трудові ресурси, що складаються з колективу співробітників, є цінним внеском у знання, навички, енергію та талант, які вони приносять у роботу організації. Осмислення поняття трудових ресурсів та їх ролі в функціонуванні організації є важливим етапом для розробки ефективної стратегії управління персоналом.

2) Охарактеризовано методи та інструменти управління трудовими ресурсами. Методи управління трудовими ресурсами є комплексом стратегій, підходів та інструментів, спрямованих на ефективне управління людським потенціалом в організації. Вони включають в себе заходи, спрямовані на привертання, розвиток, стимулювання та збереження співробітників, а також на підтримку взаємодії та співпраці між ними з метою досягнення організаційних цілей і поділяються на три групи: організаційна (методи спрямовані на організацію та контроль робочих процесів, розподіл обов'язків та повноважень, забезпечення координація), економічна (планування, фінансування, ціноутворення, стимулювання), соціально-психологічні (комунікація, мотивація та задоволення працівників, управління конфліктами і співпраця в колективі).

3) Проаналізовано організаційну структуру і трудові ресурси компанії. Під час дослідження було виявлено, що наразі компанія має середній рівень кваліфікації, адже майже 35% співробітників знаходяться на починаючому рівні кваліфікації (junior). З одного боку, компанія розвиває потенціал цих людей і надає

досвід, знання, додаючи до проектів. Але з іншої сторони, чим більш кваліфікований співробітник, тим більше клієнт платить за нього, тобто в ідеальному варіанті, треба зменшити кількість співробітників з низькою кваліфікацією до 10%. Компанія намагається збільшити кількість і підвищити кваліфікацію своїх співробітників, але проблема росту та масштабування компанії полягає в обмеженій можливості управління, апарату керівництва та вартістю винайму їх на ринку праці.

4) Досліджено управління трудовими ресурсами: стратегію та організаційну культуру. Стратегія компанії базується на вирішенні 3 питань, а саме: перегляд вартості та потреби трудових ресурсів, зменшення відтоку трудових ресурсів, збільшення ефективності трудових ресурсів. Організаційна культура компанії направлена на максимальне задоволення існуючих і майбутніх трудових ресурсів, приваблення якнайбільш працівників у компанію і зниження звільнень у компанії.

5) Розроблено і надано пропозиції удосконалення системи управління трудовими ресурсами компанії, такі як: збільшення рівня комунікації з працівникам, покращення рівня емпатії та співчуття до працівника компанії, протягом цієї комунікації, поліпшення розуміння процесів компанії працівниками та вдосконалення системи процесів, пов'язаних з працівниками, збільшення рівня розуміння працівниками компанії їх кар'єрного шляху та фактору, які на нього впливають.

За допомогою цих пропозицій буде поліпшено систему управління трудовими ресурсами, відносини між керівниками і підлеглими, та найголовніше – зменшена кількість звільнень в компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навчальний посібник для внз. ЗДІА. - Київ: Професіонал, 2006. 567 С.
2. Горбонос Ф. В., Черевко Г. В., Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О. Економіка підприємств: підручник. Київ: Знання, 2010р. 463 С.
3. Гринькова В.М., Ястремська О.М., Проблеми управління трудовими ХНЕУ ресурсами підприємства: наук. видання. Харків., 2006. 192 С.
4. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ. Серія: Екон. науки.* 2009. 32-35. С.
5. Єлець О.П., І.О. Гармаш Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство.* 2017. Вип. 9. 418— 422. С.
6. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2007. №2. 54-59 С.
7. Калина А.В. Економіка праці: навч. Посібник. Київ.: МАУП, 2004. 272С.
8. Кирич Н. Ефективне використання трудових ресурсів як фактор стабілізації функціонування підприємств. *Україна: аспекти праці.* 2008. 39-42 С.
9. Кобзев І. В., Косенко В. В., Мельников О. Ф., Стратегічне управління трудовими ресурсами. ХНПУ: матеріали ІХ міжнародної науково-практичної конференції «Наука і практика сучасності», Лондон, Анкара, Турція, 16 листопада 2020р. 111-115 С.
10. Кобзев І.В., Мельников О.Ф., Орлов О.В. Сучасні моделі управління трудовими ресурсами. Перспективи світової науки та освіти: тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Видавнича група CPN. Осака, Японія. 2020. 521-529 С.
11. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: навчальний посібник для ВНЗ. Київ: Т-во "Знання". 2000. 378 С.
12. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник для ВНЗ. Видання II, перероблене й доповнене. Київ.

«Кондор». 2005. 308 С.

13. Предборський В. А., Гарін Б. Б., Кухаренко В.Д., Економічна теорія: підручник. Київ: Кондор, 2003. 492 С.

14. Сай І. А. Особливості формування трудових ресурсів в економіці. *Економіка & держава*. 2008. №2. 103-104 С.

15. Терьохін С. В., Шеховцова І. А. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2014. Вип. 13. 269-273 С.

16. Тітікова А.О., Дибленко В. І., Шевченко О. О. Трудовий потенціал підприємства. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2012. № 9. С. 518-523.

17. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: підручник/Armstrong M. & Taylor S. 2017. 39 С.

18. Бойко О. О., Ксьоншка А. В., Перемишленікова Ю. І. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. *Бібліотечний вісник*. 2015. 14 С. URL: https://zenodo.org/record/18070/files/03_2_boyko-6.pdf (дата звернення 11.01.2023)

19. Данні про трудові ресурси співробітників «ТОВ Кнубісофт Україна». URL: https://?.peopleforce.io/users/sign_in (дата звернення 03.05.2023)

20. Дуда С. Т., Попівняк С. В. Трудовий потенціал підприємства: оцінювання та засоби підвищення ефективності використання Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.3. 370-375 С. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23 (дата звернення 20.01.2023)

21. Мішура В. Б., Касьянюк С. В., Кетренко Ю. О. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства : монографія. Краматорськ : Донбаська державна машинобудівна академія. 2019р. 76 С.

22. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КІП ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866> (дата

звернення 14.03.2023)

23. Методологічні положення щодо класифікації та аналізу економічної активності населення. URL:

https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2011/12/metod.htm (дата звернення 01.04.2023)

24. Офіційний сайт компанії ТОВ «Кнубісофт Україна». URL: <https://knubisoft.com/about-us/> (дата звернення 15.05.2023)

25. Система управління трудовими ресурсами. URL: <http://referat-ok.com.ua/work/sistema-upravlinnja-trudovimi-resurs/> (дата звернення 04.02.2023)

26. Статистичні данні стосовно попиту та пропозиції на ринку ІТ. URL: <https://meta.djinni.co/public/dashboard/3793c6e7-f79f-46ed-a76d-df9e28c8dd1a> (дата звернення 1.04.2023)

27. Управління трудовими ресурсами в системі менеджменту організації: опорний конспект лекцій. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10085/1/3_опорний%20конспект%20лекцій.pdf (дата звернення 11.01.2023)

28. Fortune 500 list of most profitable Americans corporations of 2022 year, by official www.fortune.com website. URL: <https://fortune.com/fortune500/2022/> (дата звернення 12.05.2023)

29. Main website of the International Labour Organization (ILO). URL: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm> (дата звернення 21.04.2023)

30. Nina Hlushchenko, Den Smyrnov, Olexandra Govorukha, Tech Ecosystem Guide To Ukraine. 2019. URL: https://data.unit.city/tech-guide/Tech_Ecosystem_Guide_To_Ukraine_En-1.1.pdf (дата звернення 21.04.2023)

31. Top 50 world best web-designers by official Hackerrank website. URL: <https://www.hackerrank.com/> (дата звернення 02.04.2023) (13)