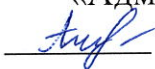


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «АНАЛІЗ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала: здобувач 6 курсу, групи ЕТ- 61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»
 Анастасія МИКИТЧЕНКО
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
доцент, доцент закладу вищої освіти

 Світлана БАБИЧ
(підпис)

Рецензент:

Директор з персоналу
Олена ДОРОХІНА




(підпис)

Харків– 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри



Г. О. Дорошенко

(підпис) (ініціали, прізвище)

« 07 » грудня 2024 року

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

Микитченко Анастасія Романівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Аналіз та оптимізація системи управління персоналом на підприємстві»

керівник роботи: Бабич Світлана Миколаївна, доцент, доцент закладу вищої освіти

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «15» жовтня 2024 року

№ 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи « 06 » грудня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: узагальнити основні концепції та підходи до управління персоналом; визначити функції та завдання управління персоналом; дослідити методи оцінки ефективності системи управління персоналом; охарактеризувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «DC Link Group»; проаналізувати поточну систему управління персоналом ТОВ «DC Link Group»; оцінити ефективність управління персоналом ТОВ «DC Link Group»; розробити заходи щодо покращення системи управління персоналом; оцінити запропоновані заходи на ТОВ «DC Link Group»

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Виконання кваліфікаційної роботи магістра, включаючи розробку та узгодження її змісту, а також ознайомлення з літературними джерелами, пов'язаними з обраною темою.
2	Проведення роботи над теоретичним розділом, що включає опрацювання загальних теоретичних засад інноваційної діяльності та проєкту.
3	Внесення необхідних змін у перший розділ кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу, який стосується обраної теми, і обробка аналітичного матеріалу, пов'язаного з діяльністю компанії.
4	Внесення необхідних змін у другий розділ згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Написання третього розділу, що стосується обраної теми і впровадження рекомендованих заходів, пов'язаних з діяльністю компанії.
6	Внесення необхідних змін у третій розділ згідно з рекомендаціями наукового керівника.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи відповідно до рекомендацій наукового керівника та подання її на рецензування.
8	Подання готової роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «29» травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Анастасія МИКИТЧЕНКО
(ім'я та прізвище)

Керівник роботи


(підпис)

Світлана БАБИЧ
(ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми


(підпис)

Лариса ТЄШЕВА
(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Основні концепції та підходи до управління персоналом.....	8
1.2 Функції та завдання управління персоналом.....	13
1.3. Методи оцінки ефективності системи управління персоналом.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «DC LINK GROUP».....	26
2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «DC Link Group».....	26
2.2. Аналіз поточної системи управління персоналом ТОВ «DC Link Group».....	34
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «DC Link Group».....	43
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «DC LINK GROUP».....	49
3.1. Розробка заходів щодо покращення системи управління персоналом.....	49
3.2. Оцінка запропонованих заходів на ТОВ «DC Link Group».....	55
3.3 Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність управління персоналом ТОВ «DC Link Group».....	59
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	62
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	69

ВСТУП

Ефективне управління персоналом є критично важливим для успіху будь-якого підприємства. У сучасних змінних умовах на ринку праці, глобалізації бізнесу та технологічного прогресу питання управління персоналом набуває особливої актуальності. Сьогодні підприємства стикаються з необхідністю залучення, утримання та розвитку талановитих співробітників, які є ключовими для забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку компанії.

Система управління персоналом безпосередньо впливає на продуктивність працівників, рівень їхньої мотивації, задоволеність роботою та загальну атмосферу в колективі. Неефективне управління може призвести до високої плинності кадрів, зниження продуктивності та збільшення витрат на рекрутинг та адаптацію нових співробітників. Тому аналіз та оптимізація системи управління персоналом є вкрай важливими для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Науковці, які займалися даною проблематикою Шиян Ю.С., Павленко Г. В., Бондар Т.В., Кеннет Бланшар, Фредерік Тейлор, Гері Гемел та ін.

Окрім того, сучасні підходи до управління персоналом включають використання новітніх технологій, таких як HR-аналітика та автоматизовані системи управління персоналом, які підвищують ефективність управлінських процесів та прийняття рішень на основі отриманих даних. Впровадження таких інструментів вимагає ретельного аналізу поточних процесів і розробки стратегії їхньої інтеграції в систему.

Таким чином, аналіз та оптимізація системи управління персоналом не тільки підвищують ефективність роботи підприємства, але й створюють умови для його сталого розвитку та зростання. Це робить тему дослідження надзвичайно актуальною та важливою для сучасних підприємств, які прагнуть бути лідерами у своїй галузі.

Метою роботи є аналіз та оптимізація системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «DC Link Group».

Для досягнення заданої мети потрібно вирішити такі завдання:

- Узагальнити основні концепції та підходи до управління персоналом;
- Визначити функції та завдання управління персоналом;
- Дослідити методи оцінки ефективності системи управління персоналом;
- Охарактеризувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «DC Link Group»;
- Проаналізувати поточну систему управління персоналом ТОВ «DC Link Group»;
- Оцінити ефективність управління персоналом ТОВ «DC Link Group»;
- Розробити заходи щодо покращення системи управління персоналом;
- Оцінити запропоновані заходи на ТОВ «DC Link Group».

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

Предметом дослідження є наукові підходи та практичні засади аналізу та оптимізації системи управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставлених цілей дослідження використано наступні методи наукового пізнання: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення були використані для обґрунтування теоретичних засад формування концепцій та підходів до управління персоналом, як основи ефективного розвитку підприємства. Статистичний та порівняльний аналіз використовувалися для дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства. Системний підхід був застосований при розробленні заходів щодо покращення системи управління персоналом на підприємстві та її оцінці.

Основні положення та одержані результати дослідження були апробовані на X Міжнародній молодіжній науково-практичній інтернет-конференції «Наука і молодь в ХХІ сторіччі» (м. Полтава 28 листопада 2024 року), наявний сертифікат

Практична значимість проведеного дослідження полягає в підвищенні ефективності управління персоналом на підприємстві через оптимізацію процесів і

впровадження сучасних технологій, що сприяє автоматизації рутинних завдань і точності прийняття рішень. Це допомагає знизити плинність кадрів завдяки покращенню мотиваційних програм і адаптації нових працівників, а також підвищити продуктивність праці через програми навчання та підвищення кваліфікації, що сприяє розвитку професійних навичок працівників.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, містить 80 сторінок тексту, таблиці, рисунки, перелік джерел включає 45 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Основні концепції та підходи до управління персоналом

Управління персоналом є центральною функцією будь-якої організації, яка прагне досягти своїх стратегічних цілей і забезпечити стійкий розвиток. Ефективне управління кадрами не лише сприяє підвищенню продуктивності працівників, але й створює умови для їхнього професійного зростання та особистої задоволеності. В сучасних умовах, коли ринки стають дедалі більш глобалізованими і динамічними, організації змушені адаптувати свої підходи до управління персоналом, впроваджуючи нові методики та технології.

Сьогодні важливість управління персоналом важко переоцінити. В умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, утримання талановитих співробітників стає критичним завданням. Саме тому організації інвестують значні ресурси в розвиток систем мотивації, навчання та розвитку персоналу, а також у створення сприятливого робочого середовища. Підхід до управління персоналом повинен бути комплексним, враховуючи як матеріальні, так і нематеріальні чинники мотивації.

Крім того, сучасні підходи до управління персоналом враховують важливість балансу між роботою та особистим життям працівників. Гнучкі графіки роботи, можливість віддаленої роботи та додаткові соціальні пільги стали важливими інструментами в арсеналі HR-менеджерів. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність, але й знизити рівень стресу серед співробітників, що позитивно впливає на їхню лояльність до компанії [16].

Одним з ключових аспектів ефективного управління персоналом є розвиток лідерських якостей серед співробітників. В сучасному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються швидко, наявність сильних лідерів на всіх рівнях організації стає необхідністю. Інвестиції в програми розвитку лідерства та наставництва сприяють

створенню сильної управлінської команди, здатної ефективно керувати організацією в умовах невизначеності.

Протягом десятиліть різні науковці та практики досліджували та розробляли концепції і підходи до управління персоналом. У таблиці 1.1 нижче представлені основні концепції, їх автори, період розробки та ключовий зміст.

Таблиця 1.1 - Основні концепції та підходи до управління персоналом

Автор	Роки	Концепція	Зміст
Фредерік Тейлор	1880-1920	Наукове управління	Основою концепції є стандартизація робочих процесів, систематичний підхід до підбору та навчання працівників, підвищення продуктивності за рахунок раціоналізації та оптимізації праці.
Елтон Мейо	1920-1950	Гуманістичний підхід	Підкреслюється важливість соціальних і психологічних аспектів праці. Задоволеність працівників, створення сприятливих умов праці, розвиток командної роботи і мотивації.
Лі Крофтон	1960-1980	Теорія Y (МакГрегор)	Основна увага приділяється задоволенню потреб працівників, мотивації, саморозвитку, сприянню творчому підходу і ініціативності. Підкреслюється довіра до працівників і делегування відповідальності.
Кеннет Бланшар	1980-2000	Ситуативне лідерство	Лідер повинен адаптувати свій стиль управління до рівня зрілості працівників. Важливість гнучкого підходу, враховуючи індивідуальні особливості співробітників і конкретні ситуації.
Пітер Сенге	1990-2000	Організаційне навчання	Концепція акцентує увагу на необхідності постійного навчання і розвитку організації. Важливість створення умов для безперервного навчання, розвитку навичок, спільного бачення та системного мислення в організації.
Дейвід Улріх	2000-2020	Стратегічне HRM	Впровадження HR-стратегії, що підкріплює бізнес-стратегію компанії. Важливість інтеграції HR-функцій у загальну стратегію бізнесу, розробка систем мотивації, оцінки ефективності, розвиток корпоративної культури і лідерства.
Гері Гемел	2010-сьогодення	Менеджмент 2.0	Впровадження нових принципів управління, таких як відкритість, прозорість, децентралізація, співпраця та інновації. Підвищення гнучкості організації, адаптація до швидкозмінних умов ринку та залучення співробітників до процесу прийняття рішень.

Джерело: створено автором за [31]

Сучасна наука управління персоналом активно розвивається завдяки внеску видатних вчених і практиків, які впливають на стратегії управління та розвитку людських ресурсів. Один з провідних дослідників у цій галузі — Герберт Саймон. Його робота у сфері прийняття рішень відкрила нові горизонти для розуміння, як керівництво може оптимізувати процеси управління персоналом.

Іншим визначним науковцем є Девід Альтман, який спеціалізується на міжнародному управлінні людськими ресурсами та вивченні культурних аспектів організаційного поведінки. Його дослідження допомагають компаніям ефективно адаптувати стратегії управління до різноманітних культурних контекстів.

Також варто згадати Емму Парсонс, яка вивчає вплив сучасних технологій на управління персоналом, зокрема впровадження і штучний інтелект в HR-процесах. Її робота відкриває нові можливості для автоматизації та покращення роботи людських ресурсів у сучасних організаціях.

Ці вчені не лише розвивають теоретичні підходи до управління персоналом, а й активно співпрацюють з практиками, щоб їхні дослідження знаходили практичне застосування і допомагали підвищувати ефективність управлінських процесів у сучасних організаціях.

Сучасні підходи до управління персоналом орієнтовані на створення здорового та продуктивного робочого середовища, яке сприяє розвитку працівників і досягненню стратегічних цілей компанії. Деякі з найбільш актуальних підходів зображені на рисунку 1.1.

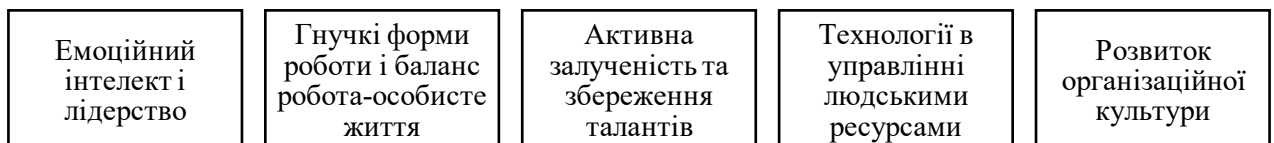


Рисунок 1.1 – Сучасні підходи до управління персоналом [22]

Розглянемо кожен з них детальніше:

1. Емоційний інтелект і лідерство: Управління персоналом все більше акцентує на важливості емоційного інтелекту керівників. Лідери, які вміють ефективно спілкуватися, мотивувати та підтримувати своїх підлеглих, стають ключовими для створення сприятливого клімату в колективі.

2. Гнучкі форми роботи і баланс робота-особисте життя: Зростаюча популярність роботи на відстані та гнучких робочих графіків вимагає від управлінців нових підходів до організації робочих процесів і забезпечення балансу між роботою і особистим життям працівників.

3. Активна залученість та збереження талантів: Організації вкладають значні зусилля у залучення, розвиток і утримання висококваліфікованих працівників. Це охоплює індивідуалізовані програми розвитку, стимулюючі системи компенсації та розвиток кар'єрних шляхів.

4. Технології в управлінні людськими ресурсами: Використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних та програмне забезпечення для управління персоналом, дозволяє автоматизувати рутинні процеси, покращувати прийняття рішень і забезпечувати більш ефективну взаємодію між співробітниками і керівництвом.

5. Розвиток організаційної культури: Створення міцної організаційної культури, яка підтримує цінності компанії, сприяє взаєморозумінню та співпраці між працівниками, а також залучає їх до спільних цілей і завдань.

Ці підходи відображають важливість поєднання людських аспектів з передовими технологіями для досягнення успіху в управлінні персоналом у сучасних умовах.

Зараз більшість компаній активно переходять від традиційних методів управління персоналом до сучасних підходів, що відображає глибокі зміни в управлінських практиках та культурі організацій. Традиційні підходи часто характеризувалися ієрархічним устроєм, централізованим прийняттям рішень і

акцентом на контроль за виконанням стандартів. У той час як сучасні підходи спрямовані на створення гнучких, відкритих і мотивуючих середовищ для працівників, з акцентом на розвиток особистості, творчість, інновації і ефективне використання ресурсів організації [35].

Порівняння традиційних концепцій управління персоналом із сучасними підходами відображає ключові зміни в способах, якими організації взаємодіють із своїми працівниками та управляють людськими ресурсами. Деякі основні аспекти цього порівняння представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційних та сучасних підходів до управління персоналом

Аспекти	Традиційні концепції	Сучасні підходи
Управлінська структура	Централізована ієрархічна структура, де рішення приймаються зверху вниз	Децентралізована структура з більшою відповідальністю на оперативному рівні, здатна швидко адаптуватись до змін.
Роль керівництва	Контроль і нагляд за виконанням правил і процедур, акцент на дотриманні стандартів	Підтримка розвитку і мотивації працівників, створення мотиваційного середовища, підтримка ініціатив та творчості.
Посадові обов'язки	Статичні, чітко визначені ролі і функції, обмежений перехід між відділами	Гнучкість в ролях, здатність до адаптації і змін, мультифункціональність та перехідність між відділами і проектами.
Оцінка продуктивності	Оцінка через особисту оцінку і контроль, частіше базується на кількісних показниках	Розвиток через систему зворотного зв'язку, включаючи регулярні оцінки індивідуального розвитку, які сприяють особистому зростанню та кар'єрному розвитку.
Доступ до інформації	Обмежений доступ до інформації, обмін інформацією в рамках вузького кола керівництва	Відкритість і транспарентність, активний обмін інформацією між всіма рівнями організації, що сприяє кращому розумінню та залученню працівників до стратегічних ініціатив.
Культура організації	Орієнтація на виконання правил і покарання за порушення, мале акцентування на інноваціях та ініціативах	Співпраця, інновації та взаєморозуміння, підтримка ініціатив і творчих підходів, створення сприятливого середовища для розвитку і креативності працівників.

Джерело: створено автором за [23;15]

Сучасний перехід компаній від традиційних методів управління до сучасних підходів відображає глибокі зміни в корпоративних стратегіях та культурі організацій. Традиційні підходи часто базувалися на ієрархічних структурах з централізованим прийняттям рішень, контролем за виконанням стандартів та обмеженим обміном інформацією. Основним акцентом було забезпечення дисципліни та стабільності у виконанні завдань.

У той час як сучасні підходи відкривають нові можливості для організацій, вони орієнтовані на створення гнучких і децентралізованих структур, що сприяють швидкій адаптації до змін у середовищі. Вони активно підтримують ініціативи працівників, розвиток особистості, творчість та інновації. Такі підходи сприяють залученню і утриманню висококваліфікованих кадрів, а також підвищенню ефективності роботи через відкритий обмін інформацією та більш прозорі управлінські процеси [40].

Перехід до сучасних методів управління може виявитися складним завданням для компаній з традиційними структурами і вкоріненими підходами до управління. Він потребує не лише технічних змін, але й культурної трансформації, що включає перегляд цінностей, стимулювання внутрішньої підприємницької діяльності та посилення відповідальності на всіх рівнях організації.

Загалом, компанії, які успішно впроваджують сучасні підходи до управління, мають можливість збільшити свою конкурентоспроможність, забезпечити більш високий рівень задоволення працівників і зростання продуктивності, що є ключовими факторами успіху у сучасному бізнес-середовищі.

1.2 Функції та завдання управління персоналом

Управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації, оскільки воно охоплює комплекс заходів, спрямованих на залучення, розвиток і утримання кваліфікованих працівників. Ефективне управління

персоналом забезпечує гармонійне поєднання потреб організації та її співробітників, створюючи умови для стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Завдяки комплексному підходу до управління людськими ресурсами, організації можуть досягати високих результатів, підвищувати продуктивність та знижувати витрати.

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні. До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Пропонуємо розглянути їх детальніше на рисунку 1.2.

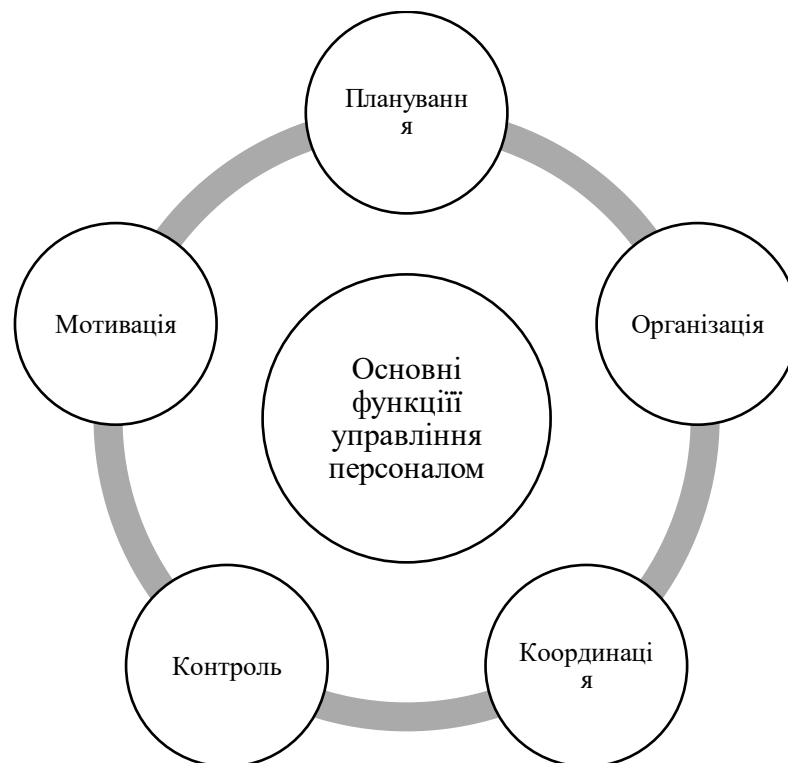


Рисунок 1.2 – Основні функції управління персоналом [25]

Планування персоналу передбачає визначення потреб у робочій силі, аналіз наявного персоналу та прогнозування майбутніх потреб, що дозволяє забезпечити організацію необхідними кадрами.

Цей процес є важливим компонентом загальної стратегії управління персоналом і включає кілька ключових етапів.

По-перше, визначення потреб у робочій силі включає оцінку кількості та якості працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації. Це передбачає аналіз існуючих вакансій, врахування планованих розширень або скорочень виробництва, а також визначення вимог до кваліфікації, навичок і досвіду кандидатів. Такий підхід допомагає уникнути недостачі або надлишку кадрів, що може вплинути на ефективність роботи компанії [18].

По-друге, аналіз наявного персоналу передбачає детальну оцінку поточного складу працівників, їхніх компетенцій, продуктивності та потенціалу для подальшого розвитку. Цей етап включає проведення атестацій, оцінку результатів діяльності, аналіз кар'єрного росту та визначення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації. Важливою складовою цього процесу є також визначення сильних і слабких сторін кожного працівника, що дозволяє розробити індивідуальні плани розвитку та підвищення ефективності.

По-третє, прогнозування майбутніх потреб у робочій силі базується на аналізі внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації. Внутрішні фактори включають плани розвитку компанії, зміни у структурі управління, впровадження нових технологій або продуктів. Зовнішні фактори включають стан ринку праці, економічні умови, зміни у законодавстві та інші аспекти, що можуть вплинути на потреби в кадрах. Прогнозування дозволяє підготуватися до можливих змін, забезпечити безперервність виробничих процесів та уникнути кризових ситуацій, пов'язаних з нестачею або надлишком персоналу.

Організація процесів управління персоналом включає розробку та впровадження політик і процедур, які сприяють ефективному управлінню робочою силою, включаючи набір, відбір, адаптацію та розподіл працівників [39].

Цей процес є основою для створення стабільного і продуктивного робочого середовища, забезпечуючи, щоб кожен працівник мав чітко визначені обов'язки і був належним чином підтриманий в своїй ролі.

По-перше, розробка політик і процедур в управлінні персоналом забезпечує чіткі керівні принципи, які регулюють взаємини між роботодавцем і працівниками. Ці політики охоплюють різні аспекти роботи, включаючи правила прийому на роботу, робочий час, відпустки, оплати праці, дисциплінарні заходи, умови праці та стандарти поведінки. Впровадження таких політик допомагає створити справедливі та прозорі умови праці, що сприяє підвищенню задоволеності і мотивації працівників.

Набір персоналу є першочерговим завданням, яке передбачає пошук і залучення кандидатів, що відповідають вимогам конкретної посади. Це включає розробку оголошень про вакансії, використання різних каналів для пошуку кандидатів, проведення співбесід і первинного відбору. Ефективні стратегії набору дозволяють залучати талановитих і кваліфікованих фахівців, що є критично важливим для успіху організації [44].

Відбір персоналу – це наступний етап, який включає детальну оцінку кандидатів для визначення їхньої відповідності вимогам посади. Цей процес може включати різні методи оцінки, такі як інтерв'ю, тестування, оцінка компетенцій та перевірка рекомендацій. Метою відбору є вибір найбільш підходящих кандидатів, які здатні ефективно виконувати свої обов'язки і відповідати корпоративним цінностям.

Адаптація нових працівників – важливий процес, що допомагає новим співробітникам швидко інтегруватися в організацію. Він включає ознайомлення з корпоративною культурою, політиками та процедурами, а також навчання необхідним навичкам і знанням. Ефективна адаптація сприяє швидкому включенню нових працівників у робочий процес і підвищенню їхньої продуктивності [10].

Розподіл працівників в організації передбачає оптимальне використання людських ресурсів для забезпечення ефективної роботи. Це включає призначення працівників на конкретні ролі та завдання, враховуючи їхні компетенції, досвід та

потенціал. Правильний розподіл кадрів дозволяє максимально використовувати таланти і здібності кожного працівника, що сприяє підвищенню загальної ефективності організації.

Мотивація персоналу є критично важливою функцією, яка передбачає створення умов, що стимулюють працівників до досягнення високих результатів. Це може включати як матеріальні стимули, такі як заробітна плата та бонуси, так і нематеріальні, такі як визнання, кар'єрний ріст та можливості для професійного розвитку [8;33].

Для досягнення цих цілей використовуються різноманітні методи мотивації, які можна розділити на матеріальні та нематеріальні стимули.

По-перше, матеріальні стимули є потужним інструментом мотивації, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансове благополуччя працівників. До них належать:

- Заробітна плата: Конкурентоспроможна та справедлива оплата праці є основним мотиватором для більшості працівників. Вона повинна відповідати ринковим умовам і відображати кваліфікацію, досвід і внесок співробітника в організацію.
- Бонуси та премії: Додаткові виплати за досягнення певних результатів або перевиконання планів стимулюють працівників до більш ефективної роботи. Це можуть бути щорічні, квартальні або проектні бонуси.
- Соціальні пакети: Включають додаткові пільги, такі як медичне страхування, оплачувані відпустки, пенсійні плани та інші форми підтримки, які підвищують загальну задоволеність працівників роботою.

По-друге, нематеріальні стимули відіграють не менш важливу роль у мотивації працівників. Вони допомагають створити сприятливу атмосферу в колективі і забезпечують довгострокову залученість працівників. До нематеріальних стимулів належать:

- Визнання та похвала: Визнання досягнень і внеску працівників у загальний успіх організації є потужним мотиватором. Це може бути як публічне визнання на зборах, так і особисті слова подяки від керівництва.
- Кар'єрний ріст: Надання можливостей для просування по кар'єрній драбині, участь у цікавих проектах і збільшення відповідальності сприяють професійному розвитку та зростанню мотивації.
- Професійний розвиток: Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації працівників, надання доступу до тренінгів, семінарів і курсів підвищують компетентність і підготовленість співробітників до виконання складних завдань.
- Гнучкий графік роботи та умови праці: Забезпечення можливостей для балансу між роботою та особистим життям, гнучкий графік роботи, можливість дистанційної роботи та комфортні умови праці сприяють підвищенню задоволеності працівників [12].

Таким чином, мотивація персоналу є багатогранним процесом, який потребує комплексного підходу. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів дозволяє максимально ефективно використовувати потенціал працівників, підвищувати їхню залученість і задоволеність роботою, що в кінцевому рахунку сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Контроль за виконанням завдань персоналу дозволяє оцінити ефективність роботи працівників, виявити відхилення від планів та вжити коригуючих заходів. Це також сприяє покращенню продуктивності, оскільки дає можливість своєчасно виявляти та усувати проблеми, забезпечуючи таким чином досягнення цілей організації. Постійний моніторинг та оцінка роботи персоналу допомагають встановлювати чіткі очікування, мотивувати працівників та сприяти їх професійному розвитку. В результаті, це не тільки підвищує загальну ефективність роботи команди, але й сприяє зростанню задоволеності працівників та їх залученості до процесу [28].

Розвиток персоналу, що включає навчання та підвищення кваліфікації, сприяє постійному вдосконаленню професійних навичок працівників, підвищенню їхньої компетентності та адаптивності до змін у робочому середовищі. Завдяки цьому, працівники можуть ефективніше виконувати свої обов'язки, що призводить до зростання продуктивності та якості роботи. Крім того, інвестиції в розвиток персоналу демонструють зацікавленість компанії у добробуті своїх працівників, що підвищує їхню мотивацію та лояльність до організації. Це також допомагає зберегти талановитих працівників, зменшуючи плинність кадрів і забезпечуючи стабільність та стійкий розвиток компанії [20].

Специфічні функції управління персоналом залежать від функціонального розподілу завдань між структурними підрозділами організації та виконавцями. Хоча ці функції не завжди закріплені в нормативних документах, їх можна визначити з переліку завдань та обов'язків, зазначених у «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників».

Основні складові системи управління персоналом представлені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні складові системи управління персоналом [8]

Методи управління персоналом – це способи впливу на колектив або окремого працівника для досягнення цілей і координації їх діяльності в процесі роботи підприємства. Адміністративний метод заснований на владі, дисципліні або покаранні, економічний метод - на стимулюванні через техніко-економічне планування, участь у розподілі прибутку, страхуванні, та соціально-психологічний метод - через створення творчої атмосфери, моральні санкції та заохочення [30;36].

Управління персоналом є критично важливим компонентом успішного функціонування будь-якої організації. Воно включає широкий спектр завдань, спрямованих на забезпечення організації кваліфікованими кадрами, підтримку їхньої мотивації та розвитку, а також оптимальне використання їхнього потенціалу. Основні завдання управління персоналом включають:

1. Залучення та відбір персоналу: Розробка ефективних стратегій пошуку та залучення кандидатів, оцінка їхньої відповідності вимогам посади та відбір найбільш кваліфікованих претендентів. Це завдання включає розробку привабливого бренду роботодавця, що допомагає привернути талановитих фахівців.

2. Адаптація нових працівників: Забезпечення плавного входження нових співробітників в організацію, ознайомлення їх з корпоративною культурою, правилами та стандартами роботи. Це завдання включає проведення вступних тренінгів, надання менторської підтримки та створення комфортних умов для швидкої інтеграції в колектив [7].

3. Навчання та розвиток: Організація навчальних програм і тренінгів для підвищення кваліфікації працівників, розробка індивідуальних планів розвитку, що сприяють професійному зростанню та підвищенню ефективності роботи. Це завдання включає також підтримку безперервного навчання та розвиток навичок співробітників.

4. Мотивація та стимулювання: Розробка та впровадження систем мотивації, що сприяють підвищенню продуктивності працівників та їхньої задоволеності

роботою. Це завдання включає як матеріальні стимули (заробітна плата, бонуси), так і нематеріальні (визнання, кар'єрні можливості, комфортні умови праці) [38].

5. Оцінка ефективності: Регулярна оцінка результатів діяльності працівників, виявлення їхніх сильних та слабких сторін, надання зворотного зв'язку та розробка планів щодо покращення продуктивності. Це завдання включає проведення оцінювальних сесій, використання різних методів оцінки та аналізу ефективності роботи.

6. Утримання персоналу: Розробка стратегій для зниження плинності кадрів та утримання цінних працівників, створення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Це завдання включає також розвиток корпоративної культури та забезпечення працівників можливостями для професійного та кар'єрного зростання.

7. Управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрним зростанням: Планування та реалізація внутрішніх переміщень працівників, підтримка їхнього кар'єрного зростання, надання можливостей для розвитку нових навичок та компетенцій [34].

8. Участь у розробці стратегій: Внесок у розробку та реалізацію стратегічних цілей організації, перетворення корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами, що дозволяє ефективно використовувати людський потенціал для досягнення довгострокових цілей.

Завдяки комплексному підходу до управління персоналом, організації можуть досягати високих результатів, підвищувати продуктивність та знижувати витрати, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Методи оцінки ефективності системи управління персоналом

Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху будь-якої організації. У сучасних умовах глобалізації та швидких змін у бізнес-середовищі, організації повинні забезпечувати високий рівень продуктивності та адаптивності

своїх працівників. Одним із основних елементів цього процесу є оцінка ефективності системи управління персоналом. Методи оцінки ефективності управління персоналом дозволяють організаціям аналізувати результати діяльності, виявляти сильні та слабкі сторони, а також визначати напрямки для покращення [32].

Основні методи оцінки ефективності системи управління персоналом можна розглянути детальніше в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Основні методи оцінки ефективності системи управління персоналом

Метод оцінки	Опис	Приклади показників
Ключові показники ефективності (KPI)	Вимірювані значення, які допомагають визначити ефективність управління персоналом.	Плинність кадрів, рівень задоволеності працівників, продуктивність праці, рівень залученості співробітників
Фінансові показники	Оцінка витрат та фінансової ефективності інвестицій у персонал.	Витрати на персонал, рентабельність інвестицій у персонал (ROI), середня заробітна плата, витрати на навчання
Методи оцінки результативності	Вимірювання та оцінка індивідуальних результатів та досягнень працівників.	Оцінка 360 градусів, метод управління за цілями (MBO), річна оцінка виконання роботи
Аналіз компетенцій	Визначення та оцінка ключових навичок і знань, необхідних для виконання роботи.	Матриця компетенцій, профілі компетенцій, оцінка відповідності посадовим вимогам
Оцінка навчання та розвитку	Оцінка ефективності навчальних програм та їх впливу на розвиток працівників.	Рівень задоволеності тренінгами, кількість відвіданих курсів, результати після тренінгів
Оцінка задоволеності клієнтів	Збір та аналіз відгуків клієнтів для оцінки рівня обслуговування.	Рівень задоволеності клієнтів, кількість скарг, відгуки клієнтів

Джерело: створено автором за [24]

Розглянемо кожен метод детальніше.

Ключові показники ефективності (KPI) - це вимірювані значення, які дозволяють визначити ефективність управління персоналом. Вони допомагають організації відстежувати прогрес у досягненні стратегічних цілей [13].

Сюди можна віднести:

1) Плинність кадрів - відсоток працівників, які залишають компанію протягом певного періоду (місяця, року). Висока плинність може свідчити про проблеми в роботі з персоналом.

2) Рівень задоволеності працівників - визначається через регулярні опитування та анкетування працівників. Високий рівень задоволеності сприяє зменшенню плинності кадрів і підвищенню продуктивності.

3) Продуктивність праці - кількість виконаних завдань або виробленої продукції за одиницю часу. Вимірюється для оцінки ефективності праці кожного працівника.

4) Рівень залученості співробітників - відображає мотивацію працівників та їх активну участь у робочому процесі. Високий рівень залученості пов'язаний з кращими результатами роботи та низькою плинністю.

Фінансові показники оцінюють витрати та фінансову ефективність інвестицій у персонал. Вони допомагають визначити, наскільки вигідно вкладати кошти у розвиток працівників.

До фінансових показників можна віднести:

1) Витрати на персонал – загальні витрати на заробітну плату, соціальні виплати, навчання, бонуси та інші витрати на персонал. Важливо контролювати ці витрати, щоб вони не перевищували доходи, що приносять працівники [1;29].

2) Рентабельність інвестицій у персонал (ROI) - співвідношення між витратами на персонал та доходами, які вони приносять. Високий ROI свідчить про ефективність інвестицій у розвиток працівників.

3) Середня заробітна плата - середній рівень заробітної плати у компанії. Важливо стежити за відповідністю середньої заробітної плати ринковим умовам [2].

4) Витрати на навчання - сума коштів, витрачених на навчання та розвиток працівників. Ефективні програми навчання повинні підвищувати продуктивність та якість роботи.

Методи оцінки результативності вимірюють та оцінюють індивідуальні результати та досягнення працівників. Вони дозволяють визначити сильні та слабкі сторони кожного працівника.

Сюди входять:

1) Оцінка 360 градусів - комплексна оцінка працівника його колегами, підлеглими та керівниками. Допомагає отримати всебічну картину про працівника та його роботу.

2) Метод управління за цілями (МВО) - визначення конкретних цілей для працівника та оцінка їх досягнення. Допомагає сфокусувати зусилля працівника на досягненні стратегічних цілей компанії.

3) Річна оцінка виконання роботи - формальний процес оцінки виконання завдань та досягнень працівника за рік. Використовується для прийняття рішень про підвищення, преміювання або навчання [11].

Аналіз компетенцій допомагає визначити та оцінити ключові навички і знання, необхідні для виконання роботи. Це дозволяє ефективно підбирати персонал та планувати його розвиток.

До аналізу компетенцій входить:

1) Матриця компетенцій - інструмент для визначення ключових навичок і знань, необхідних для виконання роботи. Допомагає виявити прогалини у компетенціях працівників та планувати їх навчання.

2) Профілі компетенцій - докладні описи вимог до навичок і знань для конкретних посад. Використовуються для підбору персоналу та оцінки відповідності працівників вимогам.

3) Оцінка відповідності посадовим вимогам - аналіз відповідності працівника встановленим вимогам до посади. Допомагає визначити, чи відповідає працівник вимогам посади та які навички потрібно розвивати [37].

Оцінка навчання та розвитку визначає ефективність навчальних програм та їх вплив на розвиток працівників. Важливо забезпечити, щоб навчання сприяло підвищенню продуктивності та якості роботи.

Сюди можна віднести:

1) Рівень задоволеності тренінгами - визначається через опитування працівників після проходження тренінгів. Допомагає оцінити, наскільки корисними були тренінги для працівників.

2) Кількість відвіданих курсів - загальна кількість навчальних заходів, відвіданих працівниками. Важливо відстежувати, щоб навчання було регулярним та актуальним.

3) Результати після тренінгів - вимірювання змін у продуктивності або навичках працівників після навчання. Допомагає оцінити, наскільки ефективними були тренінги [9].

Оцінка задоволеності клієнтів збирає та аналізує відгуки клієнтів для оцінки рівня обслуговування. Високий рівень задоволеності клієнтів свідчить про ефективну роботу персоналу.

До методів оцінки задоволеності клієнтів відносять:

1) Рівень задоволеності клієнтів - визначається через опитування та зворотний зв'язок від клієнтів. Допомагає оцінити якість обслуговування та виявити слабкі місця.

2) Кількість скарг - загальна кількість скарг від клієнтів. Важливо стежити за тим, щоб кількість скарг була мінімальною.

3) Відгуки клієнтів- якісний аналіз відгуків клієнтів для виявлення слабких місць у роботі персоналу. Допомагає визначити, які аспекти роботи потребують покращення [17].

Використання методів оцінки ефективності системи управління персоналом у комплексі, таких як ключові показники ефективності (KPI), фінансові показники, методи оцінки результативності, аналіз компетенцій, оцінка навчання та розвитку, а

також оцінка задоволеності клієнтів, сприяє підвищенню загальної ефективності управління персоналом. Це дозволяє виявляти проблемні зони, оптимізувати витрати, підвищувати кваліфікацію працівників і рівень обслуговування, що в свою чергу позитивно впливає на успіх компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «DC LINK GROUP»

2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «DC Link Group»

DC Link Group - мультиканальний дистриб'ютор високотехнологічних рішень, з власним виробництвом і сервісною підтримкою.

З 2002 року компанія розвиває найбільшу в Україні партнерську мережу, яка наразі налічує понад 4000 компаній.

Важливими віхами в історії DC Link Group є запуск B2B порталу у 2006 році та будівництво автоматизованого логістичного комплексу у 2016 році, що дало можливість компанії стати провідним дистриб'юційним хабом на сході України.

В 2021 році його модернізували – площі збільшили, побудували окремий склад для великої побутової техніки. На сьогодні центральний склад DC Link Group знаходиться в Києві.

З 2004 року у компанії функціонує власний сервісний центр Link Service, який отримав репутацію надійного сервісу і став авторизованим центром для 30 провідних брендів.

Широка регіональна мережа по всій Україні налічує більше 100 компаній, філії Link Service працюють у двох містах – Києві та Харкові. Власна налаштована логістика та контакт-центр дозволяють швидко та якісно обслуговувати гуртових та роздрібних клієнтів.

Для постійних партнерів працює особистий кабінет, заявки на ремонт приймаються також і онлайн – на корпоративному B2B порталі компанії.

Сервісний центр співпрацює з брендами : ASUS, Acer, Canon, HP, Lenovo, MSI, Dell, Philips, Huawei, Grifon, Prologix, Cecotec, TP Link, Mikrotik, Edimax та іншими відомими виробниками.

У 2017 році компанія почала виробництво власної марки комп'ютерів ExpertPC, що стало значним кроком у зміцненні її позицій на ринку, і вже в 2019 р. бренд увійшов до трійки найвідоміших українських брендів ПК. Під власними торговими марками компанія виробляє ПК, моноблоки, ноутбуки.

Техніка працює у навчальних та медичних закладах, державних органах, ритейл-мережах. А комп'ютери ExpertPC обирають ентузіасти та професіонали геймінгу для тренувань, буткемпів, турнірів, кіберспортивних арен та клубів. Вже котрий рік бренд є постійним партнером Федерації кіберспорту України та підтримує вітчизняний геймінг на різних турнірах.

У 2021 році портфель брендів розширився до 50. На сьогодні портфель дистриб'юцій компанії налічує понад 60 брендів, багато з яких представлені на ринку України ексклюзивно. Це торгові марки в сфері ІТ, побутової техніки, споживчої електроніки, смартфонів, тощо.

У 2022 році через повномасштабне вторгнення компанія перемістила свою діяльність до Києва та західної України.

Філіали DC Link Group наразі відкриті у Харкові, Києві, Одесі та у Львові. Складські комплекси працюють у 3 містах – Харкові, Києві, та в Стрию. Загальна лоща складських приміщень складає 19 500 м. кв.

Організаційна структура ТОВ «DC Link Group» є розгалуженою та багаторівневою. У компанії присутні різні відділи, які підпорядковуються Генеральному директору, але знаходяться за межами управлінь. Структура компанії ТОВ «DC Link Group» представлена наступним чином (див. рис. 2.1)

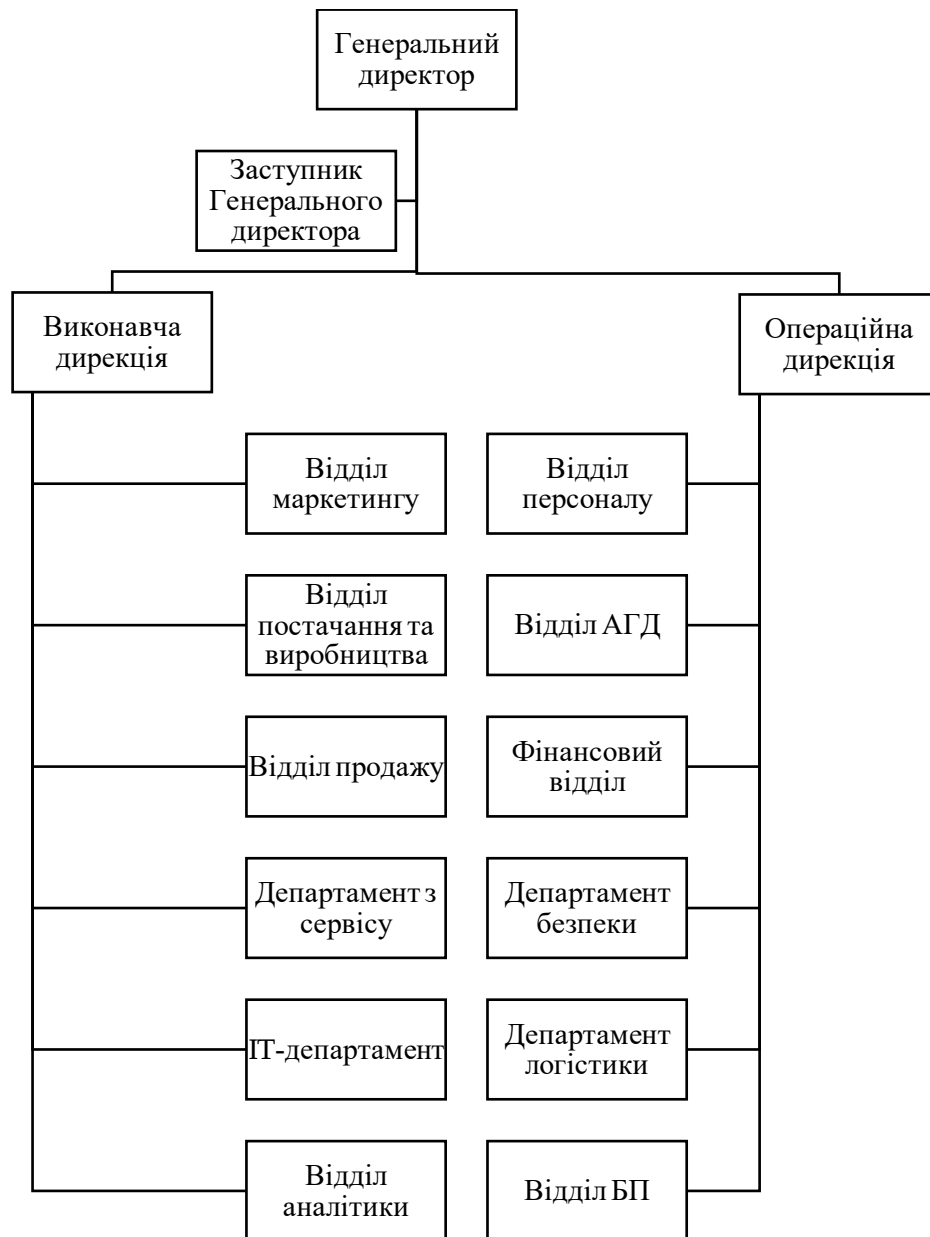


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «DC Link Group»

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «DC Link Group»

Функціональне управління персоналом в ТОВ «DC Link Group» включає низку ключових компонентів, які можна побачити у схематичному зображенні на рисунку 2.2.

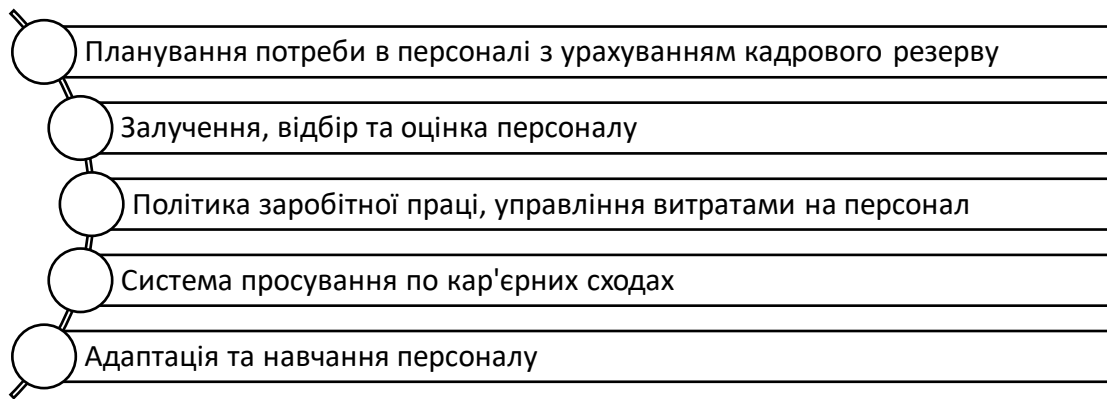


Рисунок 2.2 - Складові управління персоналом ТОВ «DC Link Group»

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «DC Link Group»

Один із ключових аспектів полягає у визначенні стратегії управління персоналом, що розробляється та уточнюється відповідно до бізнес- та корпоративних стратегій підприємства, маючи на меті їх успішне втілення.

Стратегія управління персоналом ТОВ «DC Link Group» покликана залучити профільних працівників, регулярно підвищувати їх професійну майстерність та створювати сприятливі умови праці з метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

В рамках системи управління персоналом ТОВ «DC Link Group» створені правила для керівників і працівників, які варіюються залежно від функціональних напрямків, що закріплені у функціональних компетенціях.

Кожен керівник структурних підрозділів ТОВ «DC Link Group» розглядає роботу з персоналом як своє пріоритетне завдання. Вони приймають участь у процесі прийняття рішень та передають це завдання підлеглим. Відповідальні за виконання загальних стандартів управління персоналом керівники. Окрім того, їм доручено підтримувати розвиток професійних навичок та умінь працівників [3].

Отже, система управління персоналом ТОВ «DC Link Group» цілеспрямована на взаємодію з персоналом згідно з концепцією розвитку дистрибуційного підприємства. З метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності

підприємства, її фокусом є залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці.

Аналіз внутрішнього середовища є важливою складовою управління підприємством. Він дозволяє приймати ефективні управлінські рішення на основі аналізу фінансових результатів, таких як ліквідність, ділова активність, платоспроможність, фінансова стійкість та рентабельність. Фінансовий аналіз є головним методом оцінки будь-якого господарюючого суб'єкта та одним з інструментів дослідження ринку та конкурентоспроможності. За допомогою даних про організацію можна побудувати SWOT-таблицю (Табл. 2.1).

Таблиця – 2.1 Матриця SWOT-аналізу підприємства ТОВ «DC Link Group»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Молодий і перспективний колектив. 2. Велика партнерська мережа (понад 4000 компаній). 3. Сучасний логістичний центр. 4. Власне виробництво та сервісний центр. 5. Розширений портфель брендів (50+). 6. Хороша репутація у клієнтів. 7. Високі кількісно-якісні параметри надання послуг.	1. Брак робочої сили. 2. Додаткові транспортні витрати. 3. Залежність від зовнішніх постачальників. 4. Висока конкуренція на ринку ІТ. 5. Незадовільна маркетингова діяльність підприємства.
	Можливості (O)	Загрози (T)
	1. Розширення виробничої лінії. 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. 4. Здатність використати навички й технології для збільшення частки ринку. 5. Впровадження інноваційних технологій. 6. Розвиток власних брендів.	1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство. 6. Політична та економічна ситуація в країні. 7. Жорсткість умов фінансування.

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «DC Link Group»

DC Link Group має велику партнерську мережу, яка налічує понад 4000 компаній. Сучасний логістичний центр забезпечує ефективність поставок, а власне виробництво та сервісний центр, що виконує понад 4000 ремонтів на місяць, забезпечують високий рівень обслуговування. Компанія також має розширений портфель брендів, що налічує понад 50 найменувань.

Компанія залежить від зовнішніх постачальників, що може створювати ризики в разі перебоїв з поставками. Крім того, на ринку IT існує висока конкуренція, що вимагає постійного вдосконалення та інновацій.

Розширення на нові ринки є однією з ключових можливостей для DC Link Group. Впровадження інноваційних технологій та розвиток власних брендів також можуть значно зміцнити позиції компанії на ринку.

Економічна нестабільність у країні може негативно вплинути на бізнес. Зміни в законодавстві також можуть створювати додаткові виклики. Крім того, міжнародна конкуренція становить ризик для компанії, оскільки іноземні компанії можуть запропонувати більш вигідні умови або інноваційні продукти.

Загалом, DC Link Group має значний потенціал для подальшого зростання та розвитку, проте повинна враховувати можливі ризики та виклики, пов'язані з економічною ситуацією та ринковою конкуренцією.

У DC Link Group є значний потенціал для покращення маркетингової стратегії, що може сприяти розширенню присутності на ринку та залученню нових клієнтів. Це включає в себе розширення ринкових можливостей, модернізацію обладнання, впровадження нових комп'ютерних технологій та відкриття нових виробничих підрозділів.

Основним викликом для DC Link Group є конкуренція з боку компаній, які використовують сучасні технології. SWOT-аналіз компанії підтверджує її стійкі лідируючі позиції на ринку IT-дистрибуції. Для подальшого розвитку компанії необхідно провести ефективну рекламну кампанію, використовуючи різноманітні

рекламні канали. Це допоможе підвищити обізнаність клієнтів про послуги компанії та привернути їх увагу.

DC Link Group було створено згідно з Установчою Угодою, яку прийняли Збори Учасників, на основі законодавства України, зокрема Закону «Про підприємство» та інших нормативних актів, що регулюють утворення та діяльність підприємств. Проведемо порівняльно-аналітичний аналіз основних статей балансу підприємства (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Порівняльно-аналітичний аналіз основних статей балансу компанії DC Link Group

Стаття	2021		2022		2023		Питом а вага	Темп приросту	Динаміка
	Сума	Питом а вага	Сума	Питом а вага	Сума	Питом а вага			
Дохід	124417000	7,3	167360000	9,9	29093000	1,7	-428%	-83%	Негативна
Чистий прибуток	236000	0,0	1750000	0,1	788000	0,0	-3%	-55%	Негативна
Активи	312447000	18,3	985738000	58,3	967825000	56,2	-55%	-2%	Негативна
Зобов'язання	246692000	14,5	918247000	54,3	900131000	52,2	-56%	-2%	Негативна
Статутний капітал	8500000	0,5	8500000	0,5	8500000	0,5	0%	0%	Позитивна

Джерело: створено автором на основі даних DC Link Group

Отже, за період який досліджувався, спостерігаємо такі зміни: Дохід компанії значно зріс у 2022 році порівняно з 2021 роком, збільшившись на 34,5% (від 124,417,000 до 167,360,000). Проте, у 2023 році дохід різко впав на 83%, знизившись до 29,093,000.

Така різка зміна пов'язана з зовнішніми економічними умовами, втратами ринкових часток, а саме повномасштабним вторгненням, яке негативно вплинуло на операційну діяльність компанії.

Чистий прибуток у 2022 році збільшився до 1,750,000 з 236,000 у 2021 році, але в 2023 році він знизився до 788,000, що є спадом на 55%.

Хоча на початку 2022 року компанія змогла досягти значного зростання прибутку, у 2023 році її рентабельність постраждала через зниження доходу або зростання витрат. Це може вказувати на проблеми з ефективністю діяльності або зростанням витрат.

Активи компанії значно зросли на початку 2022 року, піднявшись майже втричі (на 215%), але знизилися на 2% у 2023 році, досягнувши 967,825,000.

Аналіз: Зростання активів у 2022 році може свідчити про значні інвестиції або придбання нових ресурсів. Невелике зниження у 2023 році може бути результатом знецінення активів або їх реалізації для підтримки ліквідності.

Поточні зобов'язання також зросли значно в 2022 році, збільшившись з 246,692,000 до 918,247,000 (збільшення на 272%). У 2023 році вони знизилися на 2% до 900,131,000.

Аналіз свідчить про те, що компанія залучала значні короткострокові кредити або зобов'язання, можливо, для фінансування своїх операцій або інвестиційних проєктів. Невелике зниження в 2023 році може означати часткове погашення заборгованостей.

Статутний капітал залишався стабільним протягом трьох років на рівні 8,500,000.

Відсутність змін у статутному капіталі свідчить про те, що компанія не залучала додаткових інвестицій через випуск нових акцій або зміну структури капіталу.

Компанія демонструвала значне зростання в 2022 році, але у 2023 році її фінансовий стан погіршився, що видно з падіння доходу та чистого прибутку.

У 2022 році компанія активно інвестувала у збільшення своїх активів, але у 2023 році це не принесло очікуваних результатів, що може вказувати на неефективність цих інвестицій або несприятливі ринкові умови.

Зростання зобов'язань може свідчити про потребу в додатковому фінансуванні, що може створити ризики для компанії в умовах погіршення рентабельності.

З огляду на це, компанії варто переглянути свою стратегію щодо управління витратами, ефективності використання активів та залучення фінансування, аби уникнути подальшого зниження фінансових показників.

2.2. Аналіз поточної системи управління персоналом ТОВ «DC Link Group»

Система управління персоналом — це комплекс заходів, процесів і методів, спрямованих на ефективне залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників у компанії. Її суть полягає в тому, щоб забезпечити взаємодію між працівниками та організацією таким чином, щоб досягти як стратегічних цілей підприємства, так і задоволення потреб співробітників [42].

Основи цієї системи включають підбір і найм персоналу, оцінку його продуктивності, розвиток і навчання, формування корпоративної культури, а також систему мотивації та винагороди.

Ефективна система управління персоналом враховує не лише потреби організації, але й індивідуальні особливості та мотиваційні фактори кожного співробітника. Її застосування забезпечує оптимальне використання людських ресурсів, підвищення продуктивності праці та досягнення стабільного розвитку компанії. Вона також дозволяє знизити плинність кадрів, підвищити рівень задоволеності працівників і забезпечити їх професійний розвиток, що в результаті позитивно впливає на загальні результати діяльності організації.

Управління персоналом компанії здійснюється на основі положення «Про управління персоналом» та корпоративного кодексу, який визначає основні принципи взаємодії між працівниками та організацією, стандарти професійної етики, правила поведінки, а також відповідальність за їх дотримання. Кодекс спрямований на створення сприятливого робочого середовища, що підтримує культуру відкритості,

поваги та взаєморозуміння, сприяє розвитку персоналу та забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей компанії.

Вимоги, що регулюють поведінку співробітників компанії на робочих місцях, базуються на принципах довіри та орієнтації на результат. Для офісних працівників компанії встановлено п'ятиденний робочий тиждень з понеділка по п'ятницю з 9:00 до 18:00, з годинною перервою на обід. Час початку і закінчення робочого дня фіксується в CRM системі.

Для окремих підрозділів та співробітників діє плаваючий, змінний графік, розроблений з урахуванням специфіки їхньої роботи, про що також зазначено в Job-offer (пропозиції про співпрацю). Співробітники, чий функціонал вимагає гнучкості у виконанні завдань, можуть заздалегідь узгодити свій графік з безпосереднім керівником, що дозволяє працювати за гнучким або гібридним форматом.

В компанії, де працює близько 600 співробітників, існує специфічна система управління персоналом, в якій явно простежуються ознаки мікроменеджменту.

Основною характеристикою цієї системи є концентрація влади в руках керівників невеликих підрозділів. Кожен з таких керівників має значну автономію у прийнятті рішень стосовно управління своїм підрозділом, що, на перший погляд, може здаватися ефективним способом управління. Однак на практиці це призводить до суттєвих проблем, пов'язаних з комунікацією, узгодженістю дій і загальним управлінням компанією.

Керівники малих підрозділів виявляють схильність до надмірного контролю за роботою своїх підлеглих, що є типовим проявом мікроменеджменту. Вони не тільки детально розпоряджаються завданнями та вказівками, але й часто переглядають навіть незначні аспекти роботи кожного співробітника. Це створює атмосферу постійного нагляду і знижує рівень довіри між керівниками та підлеглими. Співробітники відчують, що їхню роботу постійно перевіряють, що породжує почуття недооціненості і демотивує їх.

Через надмірну централізацію влади на рівні невеликих підрозділів і відсутність чіткої вертикальної комунікації, керівництво компанії отримує викривлену інформацію про загальний стан задоволеності працівників. Керівники підрозділів можуть або свідомо, або несвідомо надавати інформацію, яка відповідає їхнім особистим інтересам чи поглядам, уникаючи озвучення реальних проблем, що існують в колективах. Це призводить до того, що керівництво компанії не бачить повної картини ситуації і не може адекватно реагувати на потреби та запити персоналу.

Наслідки такої системи управління проявляються у значній плинності кадрів. Постійне втручання керівників у робочі процеси, відсутність можливості для співробітників проявляти ініціативу та самостійно приймати рішення, а також викривлена комунікація щодо задоволеності працівників сприяють створенню несприятливого робочого середовища. В умовах, коли працівники відчують тиск, не мають можливості для професійного розвитку і не отримують належного визнання за свої зусилля, зростає ризик вигорання та незадоволеності роботою, що змушує їх шукати кращі умови праці в інших компаніях. Розглянемо у таблиці 2.3 детальніше показники плинності кадрів за перше півріччя 2024 року.

Таблиця 2.3 – Плинність кадрів у компанії DC Link Group за перше півріччя 2024 року

Співробітники компанії	Загальна кількість працівників на початок періоду	Кількість нових працівників	Кількість звільнених працівників	Загальна кількість працівників на кінець періоду	Коефіцієнт плинності кадрів (%)
Робітничі посади	130	30	10	150	7,14
Лінійні спеціалісти	370	10	45	335	13
ТОП-менеджмент	30	0	5	25	18,2

Джерело: створено автором на основі даних DC Link Group

У робітничих посад низький показник плинності кадрів, який вказує на стабільність у цьому сегменті. Це може бути результатом добрих умов праці, привабливих компенсаційних пакетів або стабільності на ринку праці для цієї категорії працівників.

Проте, варто звернути увагу на можливу приховану плинність, яка може проявлятися у формі низької залученості чи продуктивності.

Коефіцієнт плинності у лінійних спеціалістів відносно високий та свідчить про потребу в уважному перегляді кадрової політики. Компанія може зіткнутися з проблемами щодо залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів, що може негативно вплинути на її продуктивність та конкурентоспроможність.

Можливо, варто переглянути компенсаційні пакети, покращити умови праці або створити програми професійного розвитку, щоб зменшити плинність кадрів у цій групі.

Надзвичайно високий коефіцієнт плинності для ТОП-менеджменту сигналізує про серйозні проблеми у верхніх рівнях управління. Це може мати значні наслідки для компанії, включаючи втрату стратегічного напрямку, дестабілізацію команди та негативний вплив на загальний моральний дух працівників.

Для вирішення цієї проблеми компанії може бути необхідно провести детальний аналіз причин звільнення керівників, переглянути стратегію управління, умови контрактів та забезпечити додаткову підтримку для ТОП-менеджерів, щоб знизити плинність кадрів у цьому критично важливому сегменті.

Таким чином, мікроменеджмент у цій компанії має вкрай негативний вплив на загальний стан управління персоналом. Концентрація влади на рівні невеликих підрозділів і брак адекватного зворотного зв'язку призводять до викривлення реальної картини настроїв у колективі, підвищення рівня стресу серед співробітників та, як наслідок, до великої плинності кадрів. Впровадження більш прозорих та ефективних механізмів управління і комунікації є критично важливим для зменшення негативного впливу мікроменеджменту і створення більш сприятливого робочого середовища.

Окрім того, у компанії спостерігається відсутність кваліфікованих керівників, що також є однією з основних проблем у системі управління персоналом.

Ситуація ускладнюється тим, що призначення на керівні посади відбувається не на основі об'єктивної оцінки компетенцій або навичок, а переважно за принципом «довготривалої роботи» у компанії. Тобто керівниками стають люди, які мають тривалий досвід роботи в організації, однак це не завжди свідчить про наявність у них необхідних хард та софт скілів, що є критично важливими для ефективного управління.

Некомпетентність керівників у компанії стає очевидною завдяки регулярним скаргам співробітників, що надходять під час зустрічей формату 1-to-1 з HR-менеджерами. Ці індивідуальні зустрічі є важливим елементом системи управління персоналом, оскільки дозволяють HR-менеджерам отримувати зворотний зв'язок від працівників у неформальній обстановці, яка сприяє відкритому обговоренню проблем і викликів, з якими стикаються співробітники на робочому місці.

Під час таких зустрічей співробітники часто висловлюють своє невдоволення стосовно роботи їхніх безпосередніх керівників. Найпоширенішими темами скарг є відсутність у керівників необхідних професійних знань і навичок для ефективного управління командою, невміння делегувати завдання і відповідальність, недостатня підтримка підлеглих у вирішенні робочих питань, а також низький рівень комунікації. Працівники вказують, що керівники не здатні надати чіткі інструкції або допомогти в розв'язанні проблем, що виникають під час виконання завдань, що створює атмосферу невизначеності і стресу.

Крім того, співробітники часто скаржаться на недостатню емоційну компетентність своїх керівників, що проявляється у відсутності розуміння і підтримки, несправедливому ставленні або навіть агресивній поведінці у стресових ситуаціях. Ці скарги є яскравим індикатором того, що керівники не володіють необхідними софт скілами, такими як емоційний інтелект, лідерство і комунікативні

навички, які є критично важливими для побудови ефективних командних відносин та підтримки здорової робочої атмосфери.

Регулярність цих скарг свідчить про те, що проблема не є поодиноким або випадковим, а має системний характер. Це вказує на необхідність перегляду підходів до призначення керівників на посади, їхньої підготовки та розвитку. Незважаючи на те, що компанія проводить зустрічі 1-to-1 з HR-менеджерами як спосіб підтримки співробітників, відсутність ефективних дій у відповідь на ці скарги може призводити до втрати довіри до системи управління та зниження мотивації працівників.

Приклади найчастіших скарг на зустрічах 1-to-1 протягом першого півріччя 2024 року наведені у таблиці 2.4. Загальна кількість проведених інтерв'ю – 90.

Таблиця 2.4 – Дослідження найпоширеніших скарг персоналу щодо некомпетентності керівників за результатами індивідуальних зустрічей

Категорія скарг	Частота згадувань	Відсоток від загальної кількості скарг (%)	Приклади скарг
Нечіткі інструкції або очікування	25	30%	"Невідомо, чого очікують від мене"
Недостатня підтримка та зворотний зв'язок	20	24%	"Немає чіткого зворотного зв'язку щодо моєї роботи"
Відсутність визнання та мотивації	15	18%	"Мою роботу не цінують"
Некоректне або агресивне спілкування	10	12%	"Керівник розмовляє зі мною агресивно"
Несправедливий розподіл роботи	8	10%	"Відчуваю, що мене перевантажують"
Відсутність професійного розвитку	7	6%	"Немає можливостей для розвитку"

Джерело: створено автором на основі даних DC Link Group

Така практика кадрових призначень ігнорує потенціал молодших співробітників, які, хоч і мають менший досвід роботи, можуть володіти значно більшими знаннями, сучасними підходами до управління та бажанням розвиватися.

Натомість, зосереджуючись на стажі роботи як на ключовому критерії відбору керівників, компанія втрачає можливість залучати нові ідеї та свіжі підходи до управління, що часто привносить менш досвідченими, але більш мотивованими працівниками.

Це призводить до кількох негативних наслідків. По-перше, на керівні посади часто потрапляють працівники, які мають недостатньо розвинені хард скіли, тобто технічні навички, що стосуються специфіки їхньої роботи або галузі. Вони можуть не володіти сучасними методами управління проектами, не мати необхідного рівня володіння інформаційними технологіями або новітніми інструментами аналітики. Така недостатня технічна підготовка обмежує їхню здатність ефективно управляти командою, розподіляти ресурси та оптимізувати процеси.

По-друге, бракує також уваги до розвитку софт скілів у цих працівників, таких як лідерство, комунікація, емоційний інтелект, управління стресом та конфліктами. Люди, які тривалий час працюють у компанії, можуть виявитися хорошими виконавцями, але це не обов'язково означає, що вони здатні ефективно керувати командою, мотивувати співробітників, розв'язувати проблеми та приймати складні рішення. Відсутність розвинених софт скілів серед керівників може призвести до створення напруженого робочого середовища, де комунікація є односторонньою, а команда не отримує необхідної підтримки та визнання.

Крім того, наявна система не тільки ігнорує потенціал менш досвідчених співробітників, але й часто демотивує їх, оскільки вони бачать, що успіх в компанії визначається не якістю роботи або рівнем компетенції, а часом, проведеним на посаді. Це створює відчуття несправедливості і може призводити до того, що молоді і талановиті працівники починають шукати можливості для кар'єрного зростання поза межами компанії, що підвищує плинність кадрів і втрата компанією потенційно цінних співробітників.

Таким чином, система управління персоналом у компанії, яка базується на призначенні керівників за принципом тривалого стажу, але без належної уваги до хард

та софт скілів, значно обмежує її можливості. Це призводить до того, що керівниками стають не завжди найбільш кваліфіковані чи здатні до ефективного управління люди, що в свою чергу негативно впливає на загальну продуктивність і атмосферу в компанії. Виправлення цієї ситуації потребує зміни підходу до відбору та розвитку керівників, щоб включити оцінку їхніх технічних та міжособистісних навичок, а також заохочення розвитку молодих працівників з великим потенціалом.

Мікроменеджмент та призначення керівників без належної оцінки їхніх компетенцій створюють серйозні проблеми в управлінні персоналом компанії. Мікроменеджмент, що характеризується надмірним контролем та втручанням у роботу співробітників, призводить до зниження мотивації, збільшення стресу та високої плинності кадрів. Керівники, які зосереджують увагу на дрібницях і не дозволяють працівникам проявляти ініціативу, створюють середовище недовіри та обмежують можливості для професійного розвитку.

Додатково, практика призначення на керівні посади виключно на основі тривалості роботи в компанії, без врахування необхідних хард та софт скілів, ускладнює ситуацію. Це веде до браку кваліфікованого керівництва, оскільки на ключові позиції потрапляють не завжди найкращі кандидати з точки зору управлінських і технічних навичок. Такі керівники можуть бути неготовими ефективно управляти командами, що посилює проблеми, пов'язані з мікроменеджментом, та погіршує загальну продуктивність.

Отже, компанія, яка бажає досягти успіху та стабільності, повинна переглянути свої підходи до управління. Це включає подолання мікроменеджменту через делегування повноважень і довіру до співробітників, а також створення системи відбору керівників, що базується на об'єктивній оцінці компетенцій, досвіду та потенціалу до розвитку. Тільки так можна забезпечити здорову робочу атмосферу, підвищити мотивацію та залученість працівників, зменшити плинність кадрів і стимулювати інновації.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «DC Link Group»

Розглядаючи ефективність управління персоналом у компанії, важливо врахувати кілька ключових аспектів, які безпосередньо впливають на залученість, задоволеність і мотивацію співробітників. Сучасний підхід до управління персоналом вимагає не лише організації робочих процесів та належного розподілу обов'язків, а й розуміння потреб та очікувань працівників. Для цього компанії дедалі частіше використовують різноманітні методи оцінки, зокрема внутрішні опитування, щоб зрозуміти, як співробітники сприймають робоче середовище, керівництво та загальну культуру організації.

Одним із ключових інструментів, що дозволяє оцінити сприйняття компанії як роботодавця і ефективність існуючих підходів до управління персоналом, є дослідження HR бренду. Таке дослідження дозволяє виявити, наскільки працівники задоволені своїм досвідом роботи в компанії, якою мірою вони асоціюють себе з її цінностями та як оцінюють умови праці.

З метою отримання об'єктивної картини щодо внутрішнього клімату та ефективності управління персоналом, у компанії було проведено опитування серед співробітників, яке мало на меті з'ясувати їхнє ставлення до HR бренду компанії. Отримані результати дають можливість глибше зрозуміти настрої працівників, виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління, а також визначити напрямки для подальшого покращення.

Далі детально розглянемо результати цього опитування, що дозволить оцінити ефективність управління персоналом та розробити рекомендації щодо підвищення привабливості HR бренду компанії (рис.2.3).

Якщо б ви описували компанію **DC Link Group** як роботодавця своєму кращому другові, як би ви описали наступні характеристики? Оцініть кожен з перелічених нижче характеристик за 5-бальною шкалою, де 1 – найнижчий бал негативної оцінки, 5 – найвищий бал позитивної оцінки.

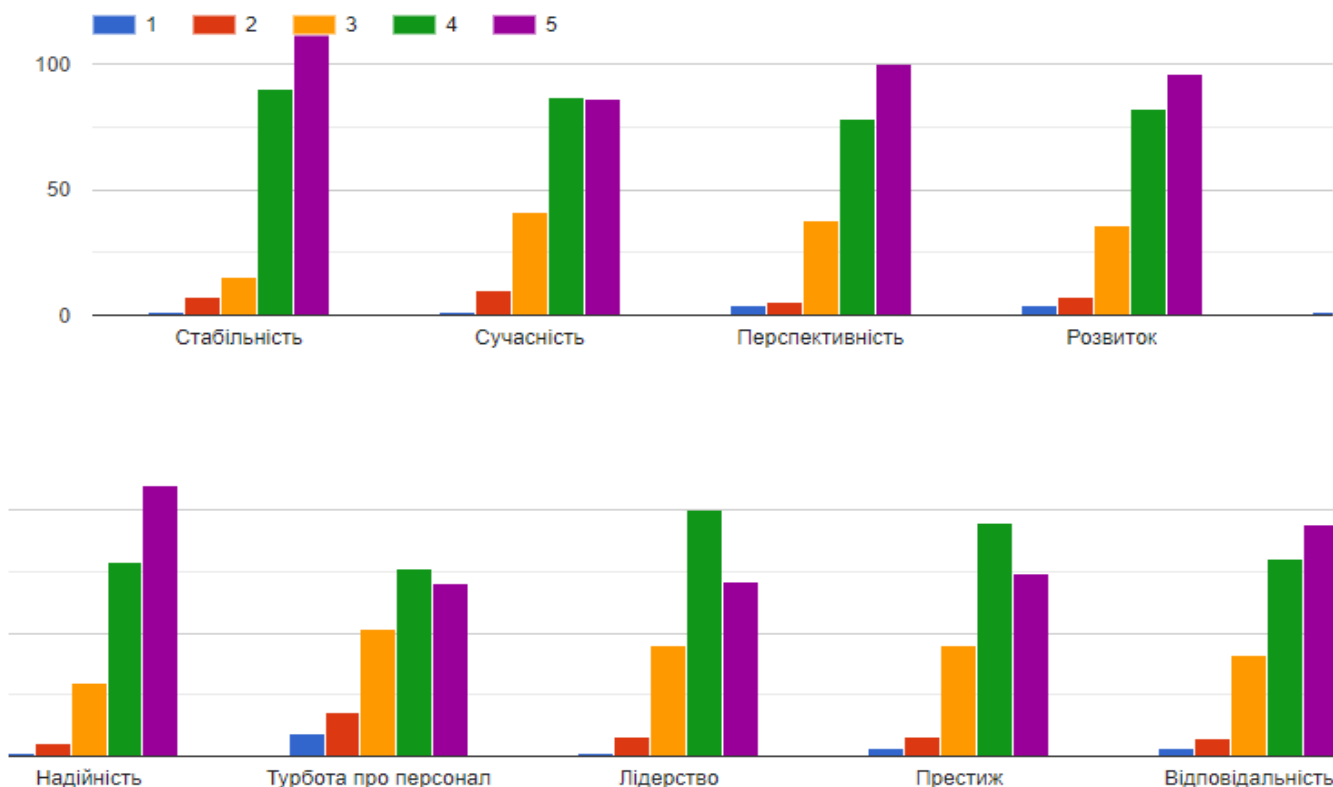


Рисунок 2.3 – Результати оцінки ефективності управління персоналом DC Link Group

Джерело: створено автором на основі даних DC Link Group

Як ми можемо бачити, загальна оцінка перспективності була позитивною, більшість респондентів відзначили, що бачать потенціал для зростання і розвитку в компанії. Однак деякі оцінки варіювалися від середніх до високих, що може свідчити про необхідність покращення в області довгострокової кар'єрної стабільності.

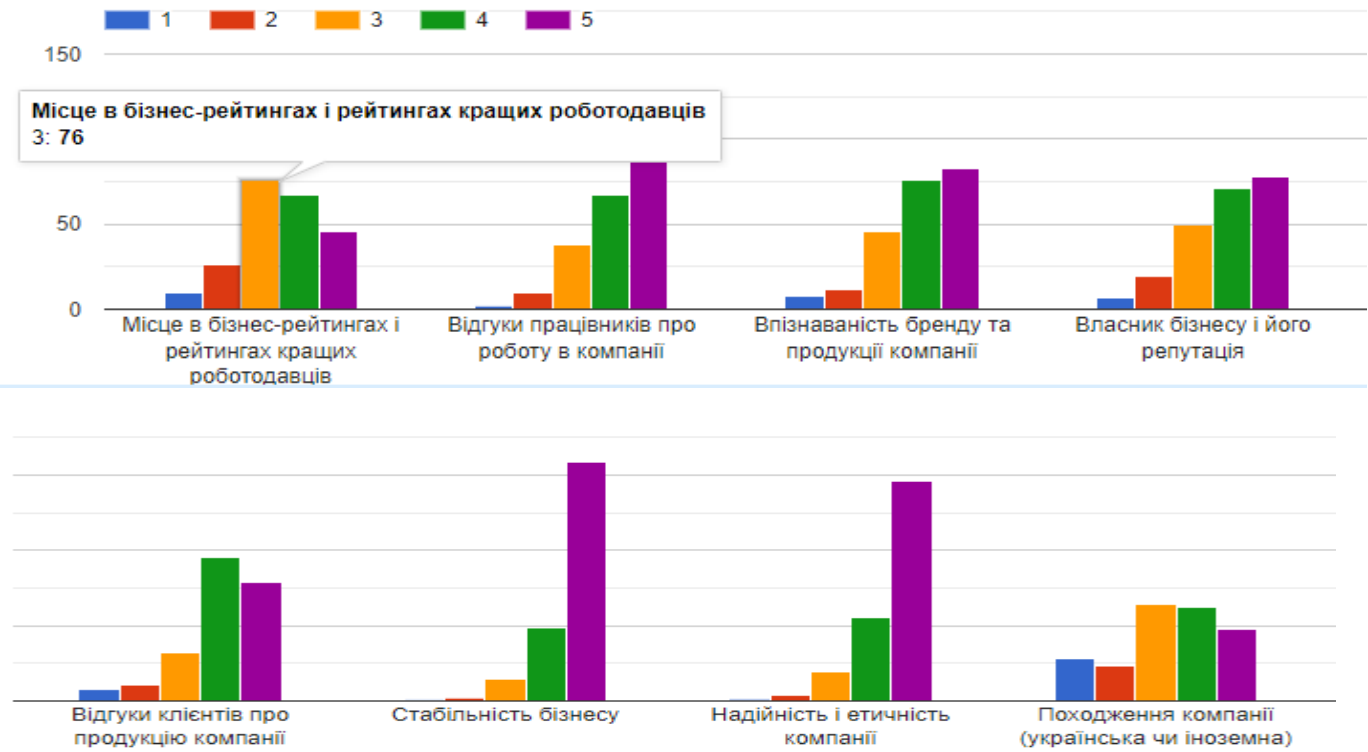
Позитивно оцінюються відносини з колегами та атмосфера всередині команди. Це свідчить про сильну корпоративну культуру, де взаємодія між працівниками є комфортною та сприятливою для співпраці.

Хоча працівники загалом позитивно оцінюють перспективність компанії, відзначено недостатність можливостей для вертикального кар’єрного зростання. Рекомендовано розробити чітку систему кар’єрного просування та програму професійного розвитку.

Далі розглянемо фактори, що найбільше впливають на привабливість компанії як місця роботи (рис. 2.4).

 Копіювати

Які фактори, на вашу думку, найбільше впливають на привабливість компанії як місця роботи? (будь-якої компанії, не тільки **DC Link Group**)
Оцініть важливість кожного фактору за 5-бальною шкалою, де 1 – абсолютно не важливо, 5 – критично важливо



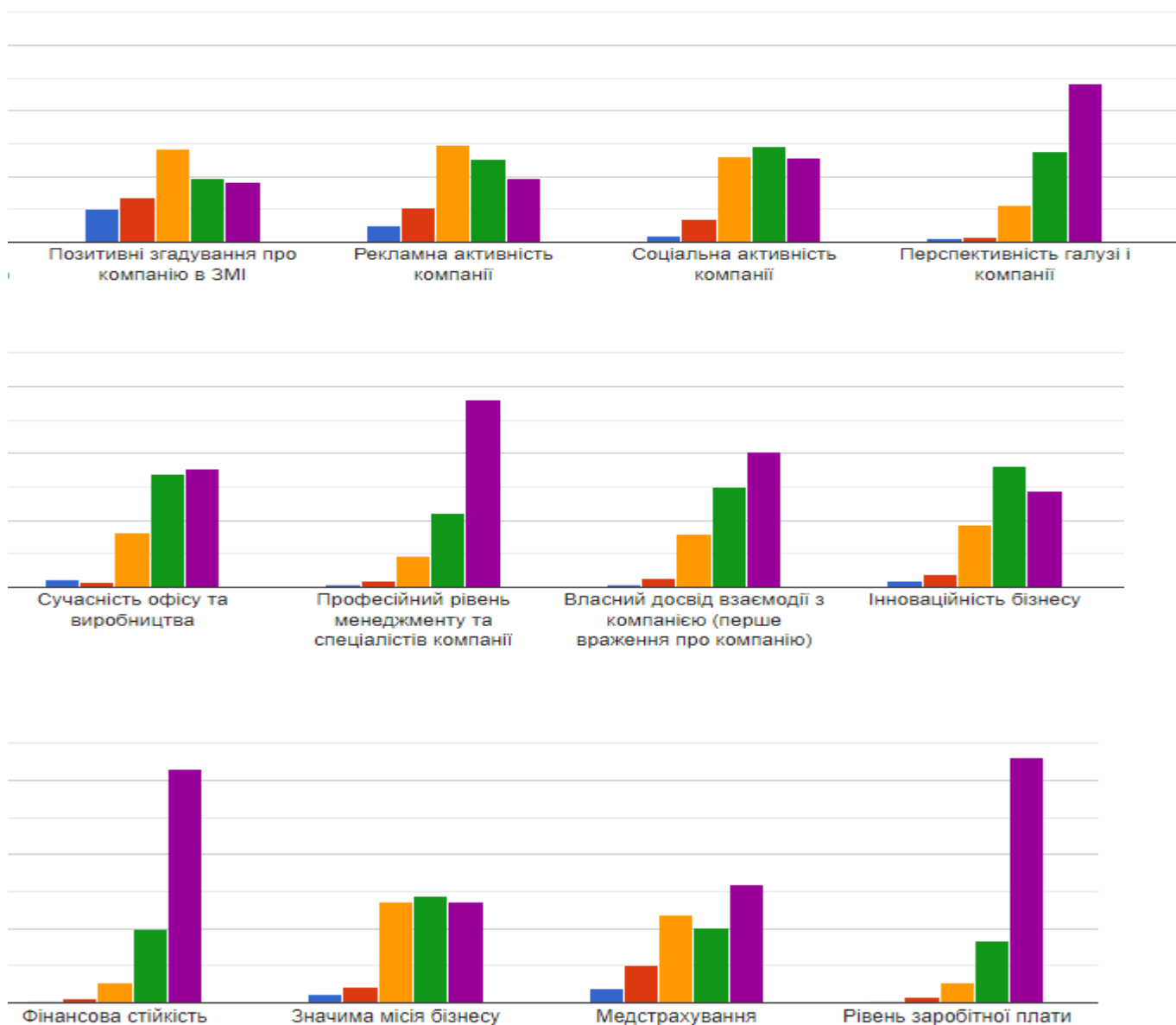


Рисунок 2.4 – Фактори, що є найбільш привабливими в компанії, як місце роботи

Джерело: створено автором на основі даних DC Link Group

Респонденти оцінювали перспективність компанії за п'ятибальною шкалою, де 1 означав негативну оцінку, а 5 — найвищий бал. У середньому більшість співробітників дали позитивну оцінку основним факторам роботи в DC Link Group, що свідчить про позитивне сприйняття робочого середовища.

Працівники відзначили хороші умови праці та позитивну взаємодію з керівництвом. Однак є можливість для покращення в напрямку більшої гнучкості умов праці або доступу до додаткових ресурсів для саморозвитку.

Далі розглянемо результати опитування щодо можливого звільнення працівників та причин (рис. 2.5-2.6).

Чи замислювались ви протягом останніх 3 (трьох) місяців про звільнення чи зміну роботи?

225 відповідей

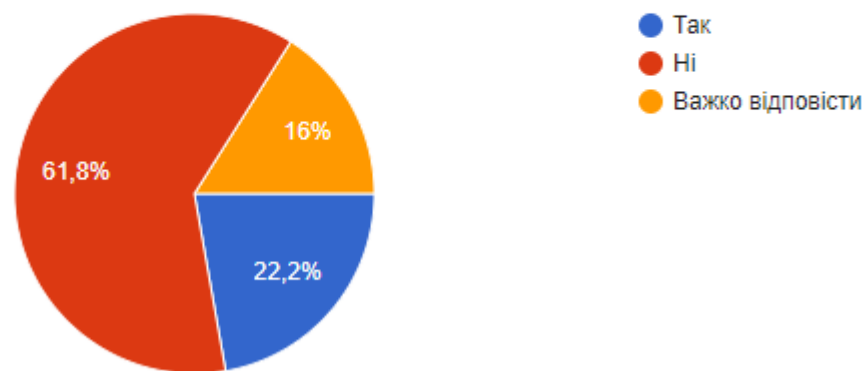


Рисунок 2.5 – Результати опитування працівників щодо можливого звільнення

Джерело: створено автором на основі даних DC Link Group

Відповідно, майже 62% респондентів не замислювались над зміною робочого місця, в той час як 22,2% задумувались чи, можливо, планують змінювати роботу, 16% з опитуваних не визначились з відповіддю. Варто звернути увагу на результати опитування та провести індивідуальні зустрічі з колегами.

На рисунку 2.6 зображені найбільш імовірні причини звільнення співробітників.

Що може стати ймовірною причиною вашого звільнення (за власним бажанням) чи зміни роботи протягом наступних 6 (шести) місяців? Оберіть всі найбільш підходящі варіанти відповідей

225 відповідей

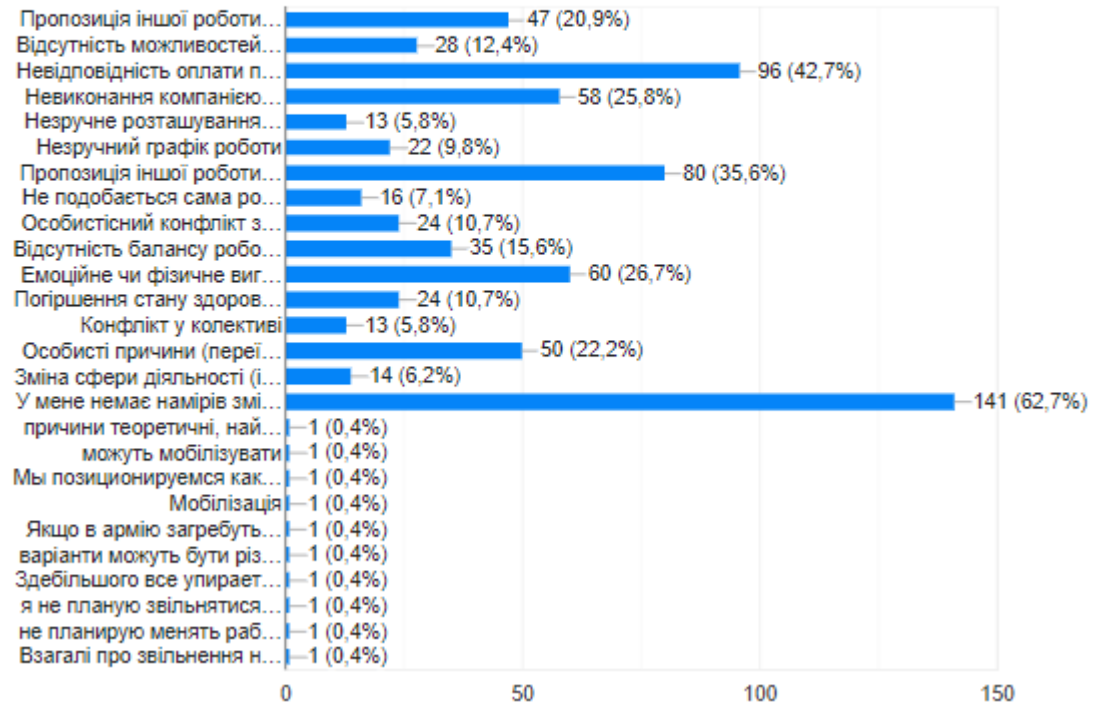


Рисунок 2.6 – Найбільш імовірні причини звільнення співробітників за результатами опитування

Джерело: створено автором на основі даних DC Link Group

З відповідей можна зробити висновок, що майже 43% респондентів можуть звільнитись через невідповідність оплати праці, 35,6% через пропозицію від конкурентів, 25% через невиконання компанією зобов'язань, 27% - через емоційне чи фізичне вигорання. Тому слід звернути увагу на систему мотивації та балансу робота-особисте життя в компанії.

Далі на рисунку 2.7 можна дізнатись про основний період роботи опитаних співробітників у компанії.

Як давно ви працюєте в компанії DC Link Group?

225 відповідей

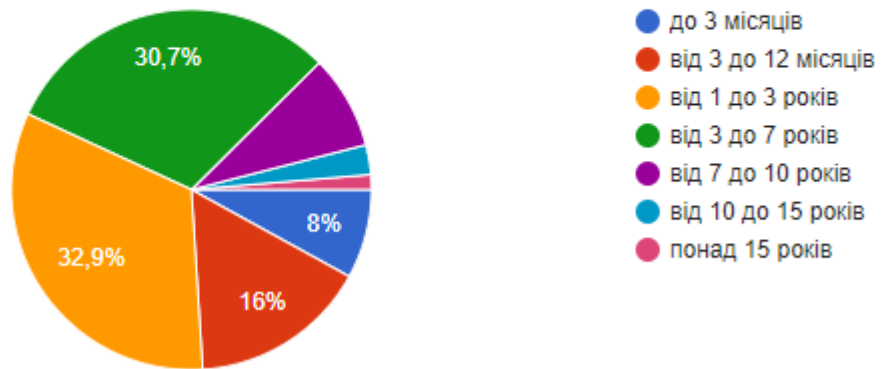


Рисунок 2.7 – Термін роботи співробітників у компанії

Джерело: створено автором на основі даних DC Link Group

Більшість респондентів працюють у компанії від 1 до 7 років, що свідчить про відносну стабільність кадрів. Однак, працівники, які працюють менше року, можуть потребувати більше адаптаційних заходів.

Велика кількість респондентів зазначили, що працюють у компанії від 1 до 3 років, що є хорошим показником стабільності. Проте варто звернути увагу на підвищення лояльності серед нових співробітників.

Опитування співробітників показало, що компанія має позитивний HR-бренд, який характеризується високим рівнем згуртованості команди, доброзичливою корпоративною культурою та хорошими перспективами для кар'єрного розвитку. Працівники позитивно оцінили відносини з колегами, а також організацію корпоративних заходів, які сприяють зміцненню командного духу.

Однак, були виявлені деякі слабкі сторони, зокрема недостатні можливості для вертикального кар'єрного зростання та покращення комунікації з керівництвом щодо професійного розвитку. Активне використання соціальних мереж серед працівників відкриває можливості для вдосконалення цифрової взаємодії та підвищення залученості співробітників через ці платформи.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «DC LINK GROUP»

3.1. Розробка заходів щодо покращення системи управління персоналом

Розробка та впровадження заходів щодо покращення системи управління персоналом є важливим етапом у формуванні ефективного функціонування організації. У сучасних умовах постійних змін на ринку праці, економічних викликів та зростаючої конкуренції, саме система управління персоналом визначає, наскільки успішно компанія може адаптуватися до нових умов, утримувати висококваліфікованих працівників і досягати стратегічних цілей [6].

На основі дослідження можна сформулювати наступні цілі та пріоритети змін в управлінні персоналом у компанії (рисунок 3.1).

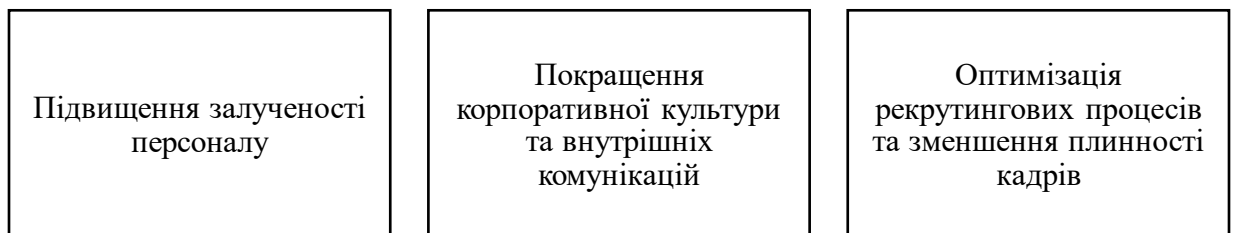


Рисунок 3.1 – Цілі та пріоритети змін в управлінні персоналом компанії

Джерело: створено автором на основі даних DC Link Group

Розглянемо кожну ціль детальніше:

1. Підвищення залученості персоналу. Дані опитування свідчать про певні прогалини в оцінці перспективності та мотивації працівників, що вимагає посиленої уваги до мотиваційних програм і кар'єрних можливостей.

Залучення працівників — це процес, який забезпечує їхню активну участь у роботі, лояльність до компанії та задоволеність від виконуваних обов'язків. Опитування свідчать про певні прогалини у мотиваційних аспектах та оцінці перспективності роботи в компанії. Це говорить про необхідність вдосконалення мотиваційних програм і розвитку кар'єрних можливостей [43].

Пріоритети змін:

1) Оцінка мотивації працівників. Оцінити рівень задоволеності кожного працівника через регулярні опитування або інтерв'ю для виявлення факторів, які впливають на їхню мотивацію і залученість. Це допоможе краще зрозуміти основні проблеми [4].

2) Персоналізація мотиваційних програм. Запровадити індивідуальні мотиваційні програми, орієнтовані на конкретні потреби працівників. Наприклад, для одних це можуть бути гнучкі графіки або можливість віддаленої роботи, для інших — фінансові бонуси або додаткові вихідні. Система повинна бути гнучкою та відображати індивідуальні потреби.

3) Кар'єрний розвиток. Чітка кар'єрна перспектива є одним з ключових факторів, що впливають на залученість. Потрібно створити систему кар'єрного розвитку, де працівники знатимуть, які кроки потрібно зробити для професійного зростання. Це може бути досягнуто через регулярні атестації, тренінги та професійні курси [5].

4) Визнання та винагороди. Створення культури визнання досягнень працівників є важливим кроком у підвищенні залученості. Це може включати публічне визнання досягнень, грамоти, премії за визначні результати, а також інші нематеріальні форми винагороди, які підвищують моральний дух [14].

2. Покращення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Оцінки характеристик, таких як прозорість комунікацій, відкритість до зворотного зв'язку та колективні відносини, свідчать про необхідність покращення цих напрямків.

Покращення корпоративної культури сприяє згуртованості колективу, підтримці єдиних цінностей і принципів роботи. Важливими аспектами є прозорість комунікацій, відкритість до зворотного зв'язку та побудова здорових робочих відносин. Дані опитування свідчать про те, що у компанії є потреба в покращенні цих аспектів для підвищення рівня довіри та відкритості серед співробітників [19].

Пріоритети змін:

1) Відкритість комунікацій. Для підвищення довіри серед працівників і керівництва необхідно запровадити регулярні зустрічі, де кожен працівник зможе поділитися своїми ідеями, пропозиціями або проблемами. Важливо, щоб керівництво було відкритим до зворотного зв'язку та відповідало на запити працівників.

2) Формування єдиних корпоративних цінностей. Потрібно активно працювати над формуванням корпоративної культури через створення кодексу цінностей і поведінки, який буде відображати стратегічні цілі компанії. Це дозволить працівникам відчувати себе частиною єдиного організму і розуміти, що їхня робота спрямована на спільний успіх [3].

3) Тимбілдинг і тренінги. Для зміцнення внутрішніх зв'язків можна організовувати корпоративні заходи, такі як тимбілдинги, спільні обіди або виїзні сесії. Це дозволить працівникам краще розуміти один одного та покращить атмосферу у колективі. Важливо також організовувати тренінги з ефективної комунікації, щоб навчити співробітників правильно обмінюватися інформацією та зменшити можливі конфлікти.

4) Створення каналів зворотного зв'язку. Важливо запровадити регулярні опитування щодо рівня задоволеності роботою, формальних і неформальних каналів зворотного зв'язку, де працівники можуть вільно висловлювати свої думки і

пропозиції. Компанія повинна не лише збирати зворотний зв'язок, а й активно реагувати на нього.

3. Оптимізація рекрутингових процесів та зменшення плинності кадрів. Результати опитування вказують на важливість вдосконалення процесу найму, а також створення чітких програм адаптації нових співробітників.

Ефективність процесу підбору персоналу безпосередньо впливає на якість кадрів і рівень плинності працівників. В опитуванні виявлено необхідність вдосконалити підбір нових співробітників, зокрема через автоматизацію процесів та розробку чітких програм адаптації. Це дозволить зменшити плинність кадрів і підвищити задоволеність нових співробітників роботою [41].

Пріоритети змін:

1) Автоматизація процесу підбору. Використання спеціалізованого програмного забезпечення для підбору кадрів дозволить скоротити час на пошук і відбір кандидатів. Це може включати використання платформ для управління талантами, які автоматизують процес подання резюме, аналізу відповідності вимогам вакансії та комунікації з кандидатами [27].

2) Підвищення якості адаптаційних програм. Для нових співробітників важливо організувати чітку і зрозумілу програму адаптації, яка допоможе їм швидше інтегруватися у робочі процеси. Це може включати запровадження менторства, системи наставників, а також регулярні зустрічі з керівниками підрозділів, щоб новачки могли отримувати необхідну підтримку.

3) Зменшення плинності кадрів. Висока плинність кадрів негативно впливає на роботу компанії та підвищує витрати на рекрутинг. Для її зменшення важливо вдосконалити систему мотивації і забезпечити кар'єрні перспективи для працівників.

Окрім того, необхідно працювати над формуванням сприятливих умов праці, які дозволять співробітникам відчувати себе комфортно і впевнено на своїх робочих місцях.

4) Підвищення якості рекрутингових процесів. Важливо використовувати сучасні інструменти пошуку талантів, зокрема активніше залучати соціальні мережі та професійні платформи для пошуку кандидатів. Це дозволить залучити кращих фахівців, які відповідають вимогам компанії. Відбір кандидатів має бути чітким і прозорим, що допоможе уникнути можливих непорозумінь [26].

Після детального аналізу даних опитування та запропонованих заходів для покращення системи управління персоналом, було обрано кілька ключових ініціатив для реалізації в компанії. На основі цих ініціатив було розроблено внутрішній проєкт, який спрямований на комплексне вдосконалення управління кадрами. Проєкт фокусується на підвищенні залученості працівників, покращенні корпоративної культури та оптимізації рекрутингових процесів.

Основні етапи проєкту впровадження нової системи мотивації зображені на рисунку 3.2.

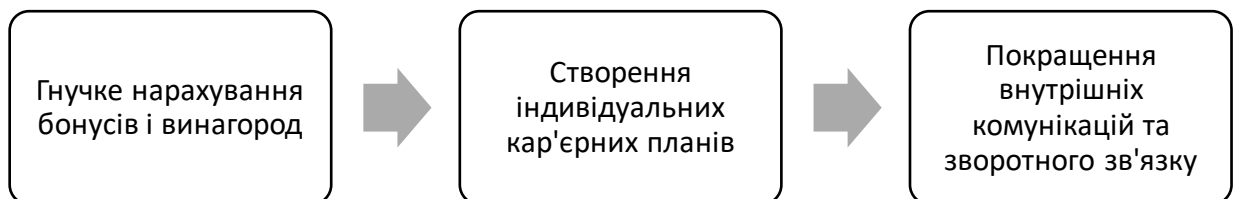


Рисунок 3.2 - Основні етапи проєкту впровадження нової системи мотивації

Впровадження нової системи мотивації передбачає гнучке нарахування бонусів і винагород з урахуванням індивідуальних потреб співробітників. Це спрямовано на зменшення плинності кадрів та підвищення загальної задоволеності роботою.

Ще одним важливим напрямком є створення індивідуальних кар'єрних планів для працівників, що дозволить їм бачити чітку перспективу розвитку всередині компанії, мотивуючи до професійного зростання. Для нових співробітників було вирішено оптимізувати процес найму та адаптації, впровадивши автоматизовані

системи відбору і програму наставництва для полегшення інтеграції в робочий колектив.

Покращення внутрішніх комунікацій та зворотного зв'язку є ще одним ключовим елементом проєкту. Регулярні зустрічі з працівниками, а також нові канали зворотного зв'язку дозволять підвищити прозорість процесів у компанії та зміцнити довіру між співробітниками і керівництвом.

Основні етапи проєкту відображені в таблиці 3.1, яка деталізує кожен з них, вказує відповідальних осіб, терміни реалізації та очікувані результати. Цей план спрямований на досягнення стратегічних цілей компанії та створення комфортного і продуктивного робочого середовища.

Таблиця 3.1 – Основні етапи проєкту оптимізації системи управління персоналом

Зміни	Термін впровадження	Відповідальний	Цілі	Основні заходи	Очікуваний результат
Покращення системи мотивації працівників	6 місяців	HR-відділ, Керівництво	Підвищити задоволеність працівників та знизити плинність кадрів	Впровадження гнучкої системи бонусів і винагород, аналіз потреб працівників	Збільшення рівня задоволеності та зменшення плинності кадрів
Впровадження індивідуальних кар'єрних планів	12 місяців	HR-відділ, Лінійні керівники	Забезпечити кар'єрне зростання та розвиток працівників	Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку для кожного співробітника	Чітка кар'єрна перспектива для кожного працівника, підвищення мотивації
Оптимізація процесу рекрутингу та адаптації нових співробітників	6 місяців	HR-відділ, IT-відділ	Зменшити час на найм і підвищити якість нових співробітників	Автоматизація процесу відбору кадрів, впровадження програми наставництва для новачків	Зменшення часу на рекрутинг і підвищення якості найму

Посилення внутрішніх комунікацій та зворотного зв'язку	3 місяці	HR-відділ, PR-відділ	Покращити прозорість і відкритість комунікацій у компанії	Організація регулярних зустрічей, створення внутрішніх каналів для зворотного зв'язку	Покращення рівня довіри та комунікації всередині колективу
Формування корпоративної культури та тимбілдинг	6 місяців	HR-відділ, Відділ комунікацій	Зміцнити командний дух та створити згуртований колектив	Проведення корпоративних заходів, тренінгів з тимбілдингу	Підвищення рівня згуртованості команди та ефективності співпраці

Джерело: створено автором на основі даних DC Link Group

Основні етапи пропонується розподілити по відділах за допомогою діаграми Ганта. У Додатку А представлена діаграма Ганта Відділу по розподіленню проєктів між відділами, у Додатку Б представлена діаграма Ганта по впровадженню індивідуального кар'єрного плану для посад у кожному відділі.

В результаті аналізу даних та запропонованих заходів було сформовано проєкт для покращення системи управління персоналом, спрямований на підвищення залученості працівників, розвиток корпоративної культури та оптимізацію процесів рекрутингу. Впровадження гнучкої системи мотивації, індивідуальних кар'єрних планів, а також поліпшення комунікацій і тимбілдингу дозволить створити стабільне, мотивоване та продуктивне робоче середовище, що сприятиме зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності роботи компанії.

3.2. Оцінка запропонованих заходів на ТОВ «DC Link Group»

Для оцінки запропонованих заходів щодо оптимізації системи управління персоналом ТОВ «DC Link Group», розглянемо основні аспекти впровадження змін, їх вплив на компанію, а також показники, за якими можна буде вимірювати ефективність цих заходів.

Одним із ключових запропонованих заходів є впровадження індивідуальних кар'єрних планів, що дозволить працівникам бачити чітку перспективу розвитку та кар'єрного зростання всередині компанії. Це сприятиме підвищенню мотивації співробітників, їх задоволеності роботою та зниженню плинності кадрів. Висока плинність є проблемою для багатьох підприємств, оскільки збільшує витрати на рекрутинг і адаптацію нових співробітників. За допомогою впровадження кар'єрних планів можна очікувати стабілізації кадрового складу компанії та покращення атмосфери в колективі.

Ще одним важливим кроком є автоматизація процесу рекрутингу, яка дозволить значно зменшити час на пошук нових співробітників та підвищити якість відбору кандидатів. Впровадження автоматизованих систем підбору кадрів і програми наставництва для нових працівників спростить адаптацію новачків та сприятиме їх швидшій інтеграції в колектив. Оцінка ефективності цього заходу може базуватися на зменшенні часу, необхідного для закриття вакансій, а також на покращенні якості найму, що можна виміряти через зниження плинності та збільшення продуктивності нових співробітників.

Запропоновані заходи передбачають посилення внутрішніх комунікацій через створення відкритих каналів для зворотного зв'язку та організацію регулярних зустрічей між керівництвом і співробітниками. Це дозволить покращити рівень довіри всередині колективу, а також забезпечити більш прозору комунікацію між працівниками та керівниками.

Організація корпоративних заходів, тренінгів та сесій з тимблдингу покращить згуртованість колективу, що в свою чергу підвищить ефективність співпраці між працівниками. Результатом таких заходів має стати зростання продуктивності та покращення командного духу, що є критично важливим для досягнення стратегічних цілей компанії.

Таблиця 3.2 детально відображає прогнозовані результати, які повинні дати заплановані зміни в управлінні персоналом компанії.

Таблиця 3.2 - Оцінка результатів запропонованих заходів у системі управління персоналом ТОВ «DC Link Group»

Показник	Було	Стало (очікуване покращення)	Відсоток покращення (%)	Метод вимірювання	Коментарі
Плинність кадрів	Висока (10-15% середній показник)	Очікується зниження до 5-7%	30-50%	Аналіз HR-даних, моніторинг звільнень	За рахунок покращення умов праці та впровадження кар'єрних планів.
Час на закриття вакансій	40 днів	Скорочення до 20-25 днів	37-50%	Моніторинг процесу рекрутингу	Автоматизація рекрутингових процесів та залучення HR-аналітики.
Задоволеність працівників	Низька (60%)	Очікується зростання до 80%	33%	Регулярні внутрішні опитування	Покращення внутрішніх комунікацій, впровадження тимблдингів.
Рівень продуктивності праці	Середній (оцінка 6 із 10)	Зростання до 8 із 10	33%	Оцінка KPI, продуктивність за одиницю часу	Підвищення продуктивності через покращення мотивації та корпоративної культури.
Кількість скарг від клієнтів	50 скарг на місяць	Зниження до 20 скарг на місяць	60%	Відгуки клієнтів, кількість скарг	Підвищення ефективності обслуговування за рахунок кращого залучення персоналу.
Час адаптації нових працівників	90 днів	Скорочення до 60 днів	33%	Аналіз процесів адаптації, кількість днів до повної інтеграції	Впровадження програми наставництва та навчальних курсів для новачків.
Рентабельність інвестицій у персонал (ROI)	15%	Очікується зростання до 25%	66%	Фінансовий аналіз витрат на персонал і їх повернення	Оптимізація витрат на навчання та підвищення кваліфікації.
Коефіцієнт залученості співробітників	50%	Підвищення до 75%	50%	Опитування залученості, аналіз участі в корпоративних ініціативах	Створення системи зворотного зв'язку та покращення внутрішніх комунікацій.

Джерело: створено автором на основі даних DC Link Group

Запропоновані заходи з оптимізації системи управління персоналом ТОВ «DC Link Group» спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії через підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Заходи включають впровадження кар'єрних планів, автоматизацію процесу рекрутингу, покращення внутрішніх комунікацій, розвиток корпоративної культури та зниження плинності кадрів. Ці кроки орієнтовані на створення сприятливих умов праці, підвищення задоволеності співробітників та формування мотиваційного середовища, що дозволить компанії залучати і утримувати висококваліфіковані кадри.

Ефективність запропонованих заходів можна буде оцінити за допомогою ключових показників, таких як плинність кадрів, рівень продуктивності праці, час на закриття вакансій, рентабельність інвестицій у персонал, задоволеність та залученість співробітників. Очікується, що після впровадження цих змін показник плинності зменшиться на 30-50%, час на закриття вакансій скоротиться до 20-25 днів, а рівень задоволеності працівників зросте на 33%.

Впровадження заходів з розвитку корпоративної культури та тимбілдингу допоможе покращити співпрацю між відділами і підвищити рівень залученості працівників до процесу досягнення спільних цілей. Це не лише покращить загальну атмосферу в компанії, а й позитивно вплине на її репутацію серед клієнтів та партнерів. Очікується значне зменшення кількості скарг від клієнтів на 60%, що стане прямим наслідком покращення якості обслуговування та підвищення продуктивності персоналу.

Загалом, запропоновані зміни мають комплексний вплив на систему управління персоналом ТОВ «DC Link Group», що забезпечить не лише короткострокове покращення показників, а підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Оптимізація процесів управління персоналом сприятиме створенню стійкої основи для подальшого розвитку підприємства та його успішної діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

3.3 Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність управління персоналом ТОВ «DC Link Group»

Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність управління персоналом ТОВ «DC Link Group» є важливою частиною процесу оптимізації системи управління, оскільки визначає можливі результати, які можна очікувати від впровадження змін. Важливим аспектом є не лише визначення прогнозованих вигод, але й оцінка ресурсних витрат, часового горизонту, а також аналіз впливу на мотивацію, продуктивність працівників і загальну ефективність компанії.

Перш за все, однією з головних цілей запропонованих заходів є підвищення ефективності управління персоналом через вдосконалення системи мотивації працівників, покращення процесу підбору кадрів, а також оптимізацію внутрішніх комунікацій та організаційної структури компанії. Запровадження цих змін передбачає значні вигоди для компанії в середньостроковій та довгостроковій перспективі. Зокрема, одним із результатів, який очікується від таких змін, є підвищення продуктивності праці. Завдяки кращій мотивації та більш чітким критеріям оцінки ефективності працівники зможуть працювати більш продуктивно, що дозволить компанії знижувати витрати та збільшувати обсяги виробництва чи наданих послуг.

Покращення системи підбору кадрів, зокрема застосування більш сучасних підходів до рекрутингу та відбору, дозволить залучити до компанії висококваліфікованих фахівців. Для ТОВ «DC Link Group» важливо мати команду, здатну оперативно реагувати на зміни на ринку та забезпечувати високий рівень якості на всіх етапах діяльності. Розробка спеціальних програм для підвищення кваліфікації співробітників сприятиме не лише покращенню їхніх професійних навичок, але й розвитку відданості компанії. Задоволеність працівників, які отримують можливості для професійного росту та розвитку, значно знижує рівень плинності кадрів, що є важливою умовою для стабільності в бізнесі.

Впровадження системи оцінки ефективності працівників дозволить більш точно визначати потреби у навчанні та розвитку персоналу, що безпосередньо впливає на його професійну підготовленість. Така система надає керівникам компанії можливість більш точно і оперативно реагувати на зміни в потребах ринку та адаптувати організацію до нових викликів. Оцінка результатів роботи співробітників за допомогою чітко визначених показників дозволить виявляти слабкі місця в управлінській системі та оперативно вживати заходів щодо їх усунення.

Успішна оптимізація системи управління персоналом неможлива без покращення внутрішніх комунікацій та зворотного зв'язку. Одним з важливих напрямів є розробка та впровадження ефективної системи комунікації між різними рівнями управління, а також між співробітниками. Чіткі і відкриті канали комунікації сприяють кращому розумінню цілей компанії та знижують рівень непорозумінь серед працівників. Це створює сприятливе середовище для колективної роботи, що є важливим чинником для досягнення високих результатів.

Порівняння наявних та очікуваних результатів зображене на рисунку 3.3.

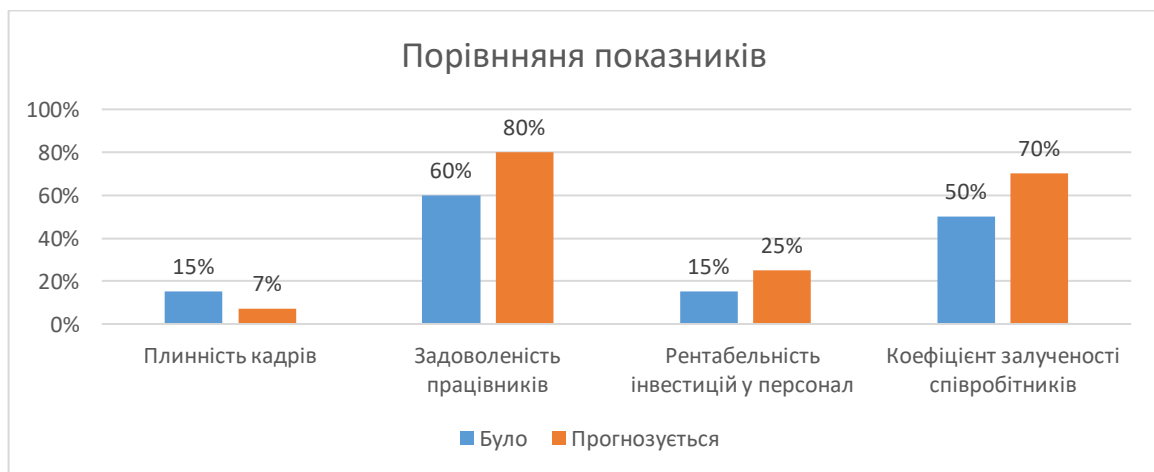


Рисунок 3.3 - Порівняння наявних та очікуваних результатів

Крім того, заходи, спрямовані на оптимізацію управління персоналом, передбачають покращення організаційної структури компанії, що дозволяє чіткіше розподіляти обов'язки, спрощує прийняття рішень та підвищує ефективність

командної роботи. Розподіл функцій у межах управлінської вертикалі дозволяє усунути дублювання завдань і оптимізувати внутрішні процеси, що, в свою чергу, впливає на скорочення витрат і покращення результатів (рис.3.4).

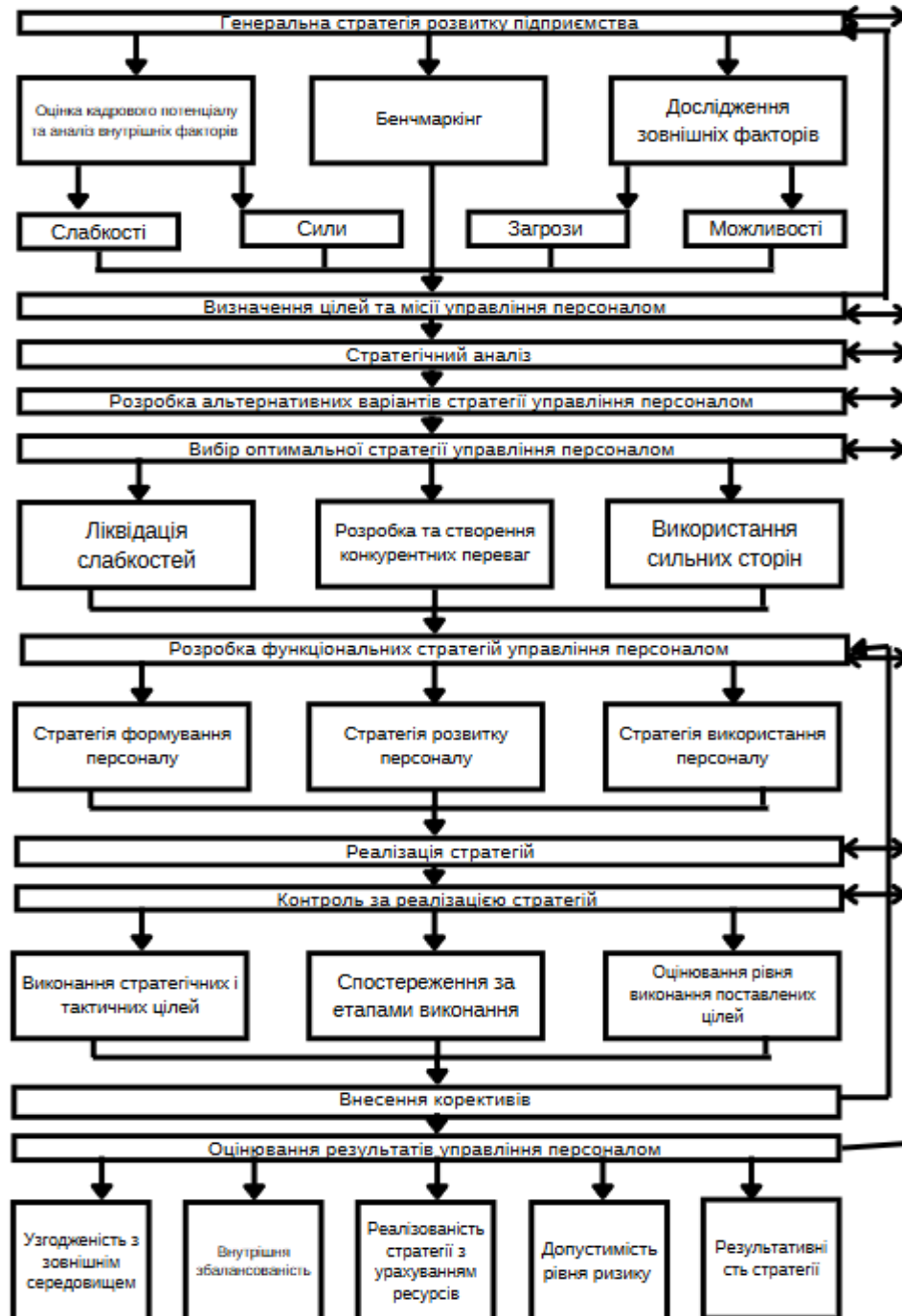


Рисунок 3.4 – Стратегія розвитку підприємства

Процеси, зображені на схемі, є ключовими для ефективного стратегічного управління персоналом, оскільки вони забезпечують цілісний підхід до аналізу, планування, впровадження та оцінки управлінських рішень. Важливість цих процесів полягає в їх здатності адаптувати управління персоналом до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах, оптимізувати використання ресурсів, усувати слабкі сторони та розвивати конкурентні переваги. Результативність полягає у досягненні збалансованого управління, підвищенні ефективності роботи персоналу, зменшенні ризиків та забезпеченні довгострокової стійкості підприємства на ринку.

Важливим елементом в оцінці запропонованих заходів є також аналіз витрат на їх впровадження та очікувані вигоди. Хоча початкові витрати на вдосконалення системи управління персоналом можуть бути суттєвими, зокрема, на закупівлю нових інструментів для оцінки ефективності, навчальні програми для персоналу або зміну організаційної структури, ці інвестиції окупляться в середньостроковій перспективі завдяки підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зростанню рівня задоволеності працівників. Для більш детальної оцінки ефективності витрат можна застосувати методи прогнозування економічних вигод, наприклад, аналіз витрат і вигод, а також розрахунок показників рентабельності інвестицій.

Не менш важливим аспектом є необхідність моніторингу впроваджених змін. Для цього можна розробити систему показників ефективності (KPI), що дозволяє регулярно оцінювати успіхи компанії в досягненні поставлених цілей. Показники, такі як рівень задоволеності працівників, рівень текучості кадрів, ефективність використання робочого часу, продуктивність праці та інші, можуть бути використані для оцінки результатів впроваджених змін і визначення напрямів для подальшого покращення.

Одним з основних критеріїв оцінки ефективності заходів є вплив на загальну атмосферу в компанії. Підвищення рівня довіри між керівництвом і персоналом, вдосконалення корпоративної культури і покращення взаємодії між працівниками

сприяє створенню більш продуктивного та лояльного робочого середовища. Залучення персоналу до процесів прийняття рішень, а також регулярні зворотні зв'язки між керівниками та співробітниками сприяють формуванню більш прозорої і демократичної організаційної культури.

Враховуючи всі вищезгадані аспекти, можна стверджувати, що запропоновані заходи сприятимуть не лише покращенню управлінських процесів, але й забезпеченню сталого розвитку компанії. Реалізація цих змін дозволить ТОВ «DC Link Group» адаптуватися до змінюваного ринкового середовища, підвищити ефективність роботи персоналу, а також знизити витрати, пов'язані з текучістю кадрів і неефективними процесами. Впровадження нових технологій управління та вдосконалення комунікаційних каналів дозволить забезпечити високу якість робочих процесів і підвищити загальну конкурентоспроможність компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети та завдань, а саме проаналізували та запропонували заходи щодо оптимізації системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «DC Link Group».

У першому розділі охарактеризовано основні концепції та підходи до управління персоналом, визначені функції та завдання управління персоналом а також досліджені методи оцінки ефективності системи управління персоналом.

Було визначено, що управління персоналом є центральною функцією будь-якої організації, яка прагне досягти своїх стратегічних цілей і забезпечити стійкий розвиток. Ефективне управління кадрами не лише сприяє підвищенню продуктивності працівників, але й створює умови для їхнього професійного зростання та особистої задоволеності.

Виділили основні підходи управління персоналом, серед яких: емоційний інтелект і лідерство, гнучкі форми роботи і баланс робота-особисте життя, активна залученість та збереження талантів, технології в управлінні людськими ресурсами, розвиток організаційної культури.

Охарактеризували основні функції управління персоналом, та визначили, що – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні. До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація.

Дослідили, що до основних методів оцінки ефективності системи управління персоналом відносяться: ключові показники ефективності (КПІ), фінансові показники, методи оцінки результативності, аналіз компетенцій, оцінка навчання та розвитку, оцінка задоволеності клієнтів. Використання даних методів дозволяє виявляти проблемні зони, оптимізувати витрати, підвищувати кваліфікацію працівників і рівень обслуговування, що в свою чергу позитивно впливає на успіх компанії.

У другому розділі охарактеризовано виробничо-господарську діяльність ТОВ «DC Link Group», проаналізували поточну систему управління персоналом компанії, а також оцінили ефективність управління персоналом ТОВ «DC Link Group».

DC Link Group - мультиканальний дистриб'ютор високотехнологічних рішень, з власним виробництвом і сервісною підтримкою.

З 2002 року компанія розвиває найбільшу в Україні партнерську мережу, яка наразі налічує понад 4000 компаній.

Організаційна структура ТОВ «DC Link Group» є розгалуженою та багаторівневою. У компанії присутні різні відділи, які підпорядковуються Генеральному директору, але знаходяться за межами управління.

В компанії, де працює близько 600 співробітників, існує специфічна система управління персоналом, в якій явно простежуються ознаки мікроменеджменту.

Основною характеристикою цієї системи є концентрація влади в руках керівників невеликих підрозділів. Кожен з таких керівників має значну автономію у прийнятті рішень стосовно управління своїм підрозділом, що, на перший погляд, може здаватися ефективним способом управління. Однак на практиці це призводить до суттєвих проблем, пов'язаних з комунікацією, узгодженістю дій і загальним управлінням компанією.

З метою отримання об'єктивної картини щодо внутрішнього клімату та ефективності управління персоналом, у компанії було проведено опитування серед співробітників, яке мало на меті з'ясувати їхнє ставлення до HR бренду компанії. Отримані результати дають можливість глибше зрозуміти настрої працівників, виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи управління, а також визначити напрямки для подальшого покращення.

Опитування співробітників показало, що компанія має позитивний HR-бренд, який характеризується високим рівнем згуртованості команди, доброзичливою корпоративною культурою та хорошими перспективами для кар'єрного розвитку.

Працівники позитивно оцінили відносини з колегами, а також організацію корпоративних заходів, які сприяють зміцненню командного духу.

Однак, були виявлені деякі слабкі сторони, зокрема недостатні можливості для вертикального кар'єрного зростання та покращення комунікації з керівництвом щодо професійного розвитку. Активне використання соціальних мереж серед працівників відкриває можливості для вдосконалення цифрової взаємодії та підвищення залученості співробітників через ці платформи.

У третьому розділі було розроблено заходи щодо покращення системи управління персоналом та проведено їх оцінку.

Після детального аналізу даних опитування та запропонованих заходів для покращення системи управління персоналом, було обрано кілька ключових ініціатив для реалізації в компанії. На основі цих ініціатив було розроблено внутрішній проєкт, який спрямований на комплексне вдосконалення управління кадрами. Проєкт фокусується на підвищенні залученості працівників, покращенні корпоративної культури та оптимізації рекрутингових процесів.

Ефективність запропонованих заходів можна буде оцінити за допомогою ключових показників, таких як плинність кадрів, рівень продуктивності праці, час на закриття вакансій, рентабельність інвестицій у персонал, задоволеність та залученість співробітників. Очікується, що після впровадження цих змін показник плинності зменшиться на 30-50%, час на закриття вакансій скоротиться до 20-25 днів, а рівень задоволеності працівників зросте на 33%.

Загалом, запропоновані зміни мають комплексний вплив на систему управління персоналом ТОВ «DC Link Group», що забезпечить не лише короткострокове покращення показників, а підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Оптимізація процесів управління персоналом сприятиме створенню стійкої основи для подальшого розвитку підприємства та його успішної діяльності в умовах динамічного ринкового середовища.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про відпустки»: Закон України від 15.11.1996, № 504/96-ВР, ВВР, 1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 24.09.2024).
2. Закон України «Про зайнятість населення»: Закон України від 05.07.2012, № 5067-VI, ВВР, 2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17> (дата звернення 13.09.2024).
3. Закон України «Про колективні договори і угоди»: Закон України від 01.07.1993, № 3356-XII, ВВР, 1993. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення 19.09.2024).
4. Закон України «Про оплату праці»: Закон України від 24.03.1995, № 108/95-ВР, ВВР, 1995. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 22.09.2024).
5. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971, № 322-VIII, ВВР, 1971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення 24.09.2024).
6. Антоненко, І.В., 2020. Моделі мотивації персоналу в умовах сучасних підприємств. *Економіка та управління*. Випуск 3, с. 25-37.
7. Бакум О.В., 2020. Системи управління персоналом у сучасному підприємстві: аналіз та оптимізація. Одеса: Пальміра, 304 с.
8. Білоног, Т.М., 2021. Оцінка ефективності HRM-систем в українських підприємствах. *Актуальні проблеми економіки та управління*. Випуск 5, с. 98-112.
9. Білик Н.П., 2023. Оптимізація кадрових процесів на підприємствах: український та міжнародний досвід. Київ: Наукова думка, 280 с.
10. Бойко О.О., 2022. Оцінка ефективності роботи персоналу. Ужгород: Видавництво УжНУ, 320 с.

11. Бондаренко Н.В., 2023. Адаптація управлінських технологій до умов українських підприємств. Тернопіль: Економічна думка, 290 с.
12. Бутенко Л.М., 2023. Стандарти управління персоналом у міжнародних компаніях. Дніпро: Вид-во ДНУ, 325 с.
13. Василенко І.Г., 2023. Управління знаннями та компетенціями на підприємствах. Харків: Видавництво ХНУ ім. Каразіна, 335 с.
14. Волошин С.Ю., 2021. Теорія і практика управління людським капіталом. Миколаїв: ЧНУ ім. П. Могили, 300 с.
15. Гаврилюк, О.П., 2022. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Науковий вісник економіки та управління*. Випуск 4, с. 145-158.
16. Голуб, В.В., 2020. Оптимізація системи управління персоналом на промислових підприємствах України. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Випуск 6, с. 59-70.
17. Гончарук А.І., 2022. Методи управління персоналом в умовах економічної невизначеності. Одеса: Вид-во ОНУ, 240 с.
18. Гребельник О.П., Дмитренко М.М., 2022. Стратегічне управління персоналом на підприємствах. Харків: Право, 275 с.
19. Гуцалюк А.О., 2021. Системи управління людськими ресурсами. Рівне: Вид-во НУВГП, 288 с.
20. Данилюк В.П., 2024. Організаційно-економічні механізми управління персоналом. Суми: Видавництво СумДУ, 310 с.
21. Дударенко Л.В., 2021. Організація роботи з персоналом у сучасних умовах. Вінниця: Нова книга, 264 с.
22. Іванов І.М., 2021. Аналіз ефективності управління персоналом. Київ: Дніпрокнига, 230 с.
23. Калініченко І.О., 2020. Моделі оптимізації управління персоналом. Житомир: Вид-во ЖДТУ, 278 с.

24. Коваль, М.О., 2021. Сучасні підходи до управління людським капіталом: досвід і перспективи. *Економіка, фінанси, право*. Випуск 3, с. 113-128.
25. Ковальчук А.М., 2022. Управління людськими ресурсами в умовах нестабільності. Дніпро: Дніпровський державний університет, 290 с.
26. Кравченко Т.О., 2020. Стратегічне планування у сфері HR. Полтава: ПНТУ ім. Ю. Кондратюка, 255 с.
27. Лебединець О.В., 2023. Ефективність управління персоналом в умовах цифрової трансформації підприємств. Київ: Академвидав, 320 с.
28. Литовченко, І.С., 2023. Управління персоналом в умовах кризи: інноваційні підходи. *Вісник економічних наук України*. Випуск 2, с. 79-88.
29. Медведчук, С.В., 2021. Використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Наукові праці НУХТ*. Випуск 7, с. 122-135.
30. Мельник М.І., 2021. Сучасні концепції управління персоналом. Київ: КНЕУ, 280 с.
31. Микитенко В.О., 2020. Інноваційні підходи до управління людським капіталом. Харків: Вид-во ХНУ, 265 с.
32. Моргун, Д.М., 2022. Аналіз моделей оцінки ефективності працівників на виробничих підприємствах. *Економічний простір*. Випуск 8, с. 67-80.
33. Олійник С.П., 2020. Мотивація праці в умовах ринкових відносин. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 245 с.
34. Панасюк О.В., 2022. Управління персоналом у цифрову еру. Київ: ВД "Академпрес", 310 с.
35. Прокопенко М.А., 2023. Розвиток кадрового потенціалу на підприємстві. Львів: Видавництво ЛНУ, 335 с.
36. Романенко, В.О., 2023. Перспективи впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом. *Бізнес Інформ*. Випуск 1, с. 54-65.
37. Рябченко О.М., 2022. Персонал як стратегічний ресурс підприємства. Запоріжжя: ЗНУ, 290 с.

38. Савченко О.В., 2024. HR-стратегії в епоху цифрових технологій. Київ: Центр учбової літератури, 320 с.
39. Сидоренко Н.В., 2022. Інноваційні моделі управління кадрами. Херсон: ХНТУ, 300 с.
40. Старченко, Л.А., 2024. Виклики управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент підприємств і організацій*. Випуск 9, с. 91-102.
41. Степаненко М.С., 2023. Методологія управління персоналом на підприємствах. Чернівці: Рута, 270 с.
42. Тищенко П.С., 2021. Аналіз та прогнозування кадрових процесів. Чернігів: ЧНТУ, 290 с.
43. Шевчук О.Ю., 2021. Мотиваційні механізми управління персоналом. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 278 с.
44. Чорний І.В., 2024. Організаційна культура і лідерство в управлінні персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 310 с.

Додатки

Впровадження заходів Відділом персоналу



Впровадження індивідуальних кар'єрних планів

