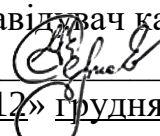


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий інститут комп'ютерних наук та управління проектами

Кафедра управління проектами

«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
 Чернов С.К.
«12» грудня 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему:

**Удосконалення механізмів системи управління персоналом ІТ-компаній в
сучасних умовах**

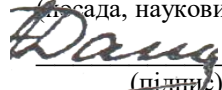
Виконав: студент 6171м групи

 Білоножко М.С.
(підпис)

Керівник роботи:

д.т.н., професор

(посада, науковий ступень вчене звання)

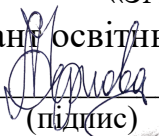
 Данченко О.Б.
(підпис)

Миколаїв – 2022 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий інститут комп'ютерних наук та управління проектами

Кафедра управління проектами
Спеціальність 122 Комп'ютерні науки
Освітня програма «Управління проектами»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Гарант освітньої програми

Чернова Л.С.
(підпис)
«29» вересня 2022 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Студенту **Білоножко Марії Сергіївні**
(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення механізмів системи управління персоналом ІТ-компаній в сучасних умовах

Керівник роботи **д.т.н., професор Данченко Олена Борисівна**

Затверджені наказом ректора № 805-уч. від «29» вересня 2022 року

2. Термін подання роботи: 12.12.2022р.

3. Вихідні дані по роботі: дослідити та удосконалити механізми системи управління персоналом ІТ-компаній в сучасних умовах

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів):

Розділ 1. Методологічні аспекти управління персоналом на підприємстві

Розділ 2. Сучасні методи управління персоналом на підприємстві

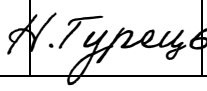
Розділ 3. Удосконалення механізмів системи управління персоналом ІТ-компаній в сучасних умовах

Розділ 4. Охорона праці

Розділ 5. Охорона навколишнього середовища

5. Перелік презентаційних матеріалів виконаний в програмі Power Point

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 4. Охорона праці	Гурець Н.В., старший викладач		
Розділ 5. Охорона навколишнього середовища	Гурець Н.В., старший викладач		

7. Дата видачі завдання 05.09.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

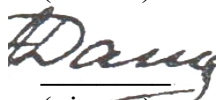
№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	протягом навчання на 5 курсі	виконано
2	Складання розгорнутого плану магістерської роботи та ознайомлення керівника з планом кваліфікаційної роботи	Вересень 2022	виконано
3	Написання розділу 1	Вересень 2022	виконано
4	Написання розділу 2	Жовтень 2022	виконано
5	Написання розділу 3	Листопад 2022	виконано
6	Написання розділів з Охорони праці та навколишнього середовища (4,5)	Листопад 2022	виконано
7	Оформлення магістерської роботи	Грудень 2022	виконано
8	Передача магістерської роботи рецензенту для рецензування	Грудень 2022	виконано
9	Передача магістерської роботи науковому керівникові для написання відгуку	Грудень 2022	виконано
10	Попередній захист магістерської роботи	12.12.2022	виконано
11	Захист магістерської роботи	19.12.2022	виконано

Студент


 (підпис)

Білоношко Марія Сергіївна

Керівник роботи


 (підпис)

Данченко Олена Борисівна

Анотація

В роботі розглянуті питання управління персоналом, організація роботи в ІТ-сфері. Методи досягнення, специфіка організації менеджменту, системний підхід, який дозволяє використовувати усі можливі сучасні ресурси. Виділені функціональні елементи механізмів управління. Запропонований комплексний підхід взаємодії керуючої та керованої системи управління людськими ресурсами.

Розглянуто інновації в менеджменті, автоматизацію управління персоналом на прикладі програм українських розробників. Описано дистанційний режим роботи на вітчизняному ринку праці. Його переваги та недоліки впровадження. Вказані особливості, які описані у статтях відомих науковців та підкріплені зарубіжним досвідом. Також запропоновано проєктний план навчання співробітників та їх розвиток.

Ключові слова: управління персоналом, ІТ-проект, менеджмент, система, інформаційні технології.

Annotation

The work deals with issues of personnel management, organization of work in the IT sphere. Methods of achievement, specifics of the management organization, a systematic approach that allows using all possible modern resources. Selected functional elements of control mechanisms. A comprehensive approach to the interaction of the managing and managed human resources management system is proposed.

Innovations in management, automation of personnel management on the example of programs of Ukrainian developers are considered. The remote mode of work in the domestic labor market is described. Its advantages and disadvantages of implementation. Its features are indicated, which are described in the articles of famous scientists and supported by foreign experience. A project plan for training employees and their development is also proposed.

Keywords: personnel management, IT project, management, system, information technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Персонал як об'єкт управління.....	9
1.2. Методи управління організацією	14
1.3. Методи організаційно-стабілізуючого впливу та організаційно- технологічного	15
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Основні завдання методів управління персоналом	26
2.2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу. Нормативно-правова база	30
2.3. Інформаційна база менеджменту персоналу	37
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ КОМПАНІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	53
3.1. Впровадження інноваційних технологій	53
3.2. Управління персоналом в ІТ-сфері в умовах дистанційного режиму	58
3.3. Оптимізація та впровадження системи управління персоналом ІТ – компаній в умовах діджиталізації	70
Висновки до розділу 3	81
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	83
РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	89
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	97

ВСТУП

На сьогоднішній день важливим фактом розвитку підприємства є ефективне управління персоналом. Сучасний менеджмент стрімко розвивається застосовуючи різноманітні інформаційні технології та незалежні автоматизовані рішення, що робить ефективним управління і підвищує продуктивність праці.

Важливо на практиці застосовувати систему управління, яка охоплює різні форми і методи управління із врахуванням особливостей діяльності підприємства, структури та особливостей трудового колективу, умов праці, корпоративної культури, потреб працівників, організації виробництва і праці.

Сфера ІТ на ринку праці досить затребувана, а отже має велику конкурентоспроможність серед багатьох компаній та підприємств. Керівники таких компаній найбільш зацікавлені у визначенні найкращого механізму управління людськими ресурсами.

Актуальність теми дослідження полягає у необхідності визначення сучасних тенденцій у напрямку управлінських рішень. На сьогоднішній момент постає перш за все важливість прийняття швидких управлінських рішень з використанням сучасних засобів комунікацій, які дозволяють мінімізувати час, терміни виконання завдань та цілей підприємства. Адже глобалізація і прискорений інформаційний потік спричиняють необхідність постійних змін в організації і вимагають удосконалення механізмів увесь час.

Слід урахувати ситуацію, яка складається на світовому ринку праці та на вітчизняному. Це стосується останніх декілька років пандемії Covid-19, через яку було запроваджено необхідні міри, щоб запобігти небезпеці поширення хвороби. Уведення карантину внесло свої корективи в управління персоналом. Дистанційна робота вийшла з тіні, її актуальність та вдосконалення наразі на першому місці. Сучасні керівники все більш звертаються до комплексних програм автоматизації управління персоналом. Сьогодні будується нова система менеджменту, яка задовольняє сучасні

потреби суспільства. Така система ще недостатньо вивчена, і вимагає наукового дослідження, тому актуальність теми на часі.

Мета дослідження: забезпечення ефективного та успішного процесу управління за допомогою сучасних автоматизованих методів, що відповідають вимогам часу і розвитку суспільства.

Об’єкт дослідження – персонал ІТ-компанії.

Предмет дослідження – проєкт впровадження автоматизованої системи управління персоналом та його розвиток на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі задачі:

- вивчити методологічні аспекти управління персоналом на підприємстві;
- дослідити основні методи, що використовуються для підвищення ефективності ;
- розглянути теоретичні аспекти інформаційних технологій у розвитку ІТ-компаній;
- з’ясувати новітні зміни у діяльності сфери менеджменту;
- визначити світові та вітчизняні тенденції інноваційних рішень у впровадженні їх в організаціях;
- розглянути поняття «дистанційний режим роботи» та його інструменти організації управлінням персоналом;
- проаналізувати та обґрунтувати роль автоматизації управління персоналом та кадрами;
- проаналізувати роль «людського ресурсу» в менеджменті та на підприємстві;
- сформулювати перспективні напрями та шляхи удосконалення механізмів управління персоналом.

РОЗДІЛ 1

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Персонал як об'єкт управління.

Термін «персонал» трактують по-різному: ототожнюють або розмежовують із терміном «кадри». Найбільш розповсюдженим є перший підхід, відповідно якому поняття «кадри», «працівники», «персонал» ототожнюються. При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці. Другий підхід передбачає розмежування понять «персонал» та «кадри». За такого підходу під персоналом розуміють сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці; під кадрами – лише сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників. Застосування терміна «персонал» означає зміщення акцентів в управлінні на індивіда-особистість, персоніфікувавши особливості кожного окремого працівника [42].

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунуті пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо.

Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого коштують. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити.

Управління персоналом, як об'єктивне соціальне явище, має три грані, розвивається за трьома векторами:

- як навчальна дисципліна;
- як сфера практичної професійної діяльності;
- як галузь науки.

Кожен із цих трьох напрямів розвитку управління персоналом у процесі вивчення, аналізу, проектування потребує застосування як однакових, так і специфічних методів, підходів, способів та прийомів розв'язання проблем [42].

Загалом йдеться про єдину методологію, хоча для вивчення практичного управління персоналом можуть застосовуватись одні методологічні підходи, для формування структури і змісту навчальної дисципліни – інші, а для наукового аналізу цього складного явища – треті, можливі й комбінації. Персоналу та ефективності його використання приділяється багато уваги в економічних дослідженнях. Більшість науковців розглядає окремі категорії персоналу підприємства, намагаючись таким чином дослідити його ефективність. В умовах сучасного етапу науково-технічної революції суттєво змінилася роль людини у виробничому процесі. Якщо раніше персонал розглядався лише як один із факторів виробництва, то тепер він перетворився на головний стратегічний ресурс не лише підприємства, але й цілого регіону в конкурентній боротьбі. За часів планової економіки склад персоналу було прийнято представляти у вигляді двох груп працівників (рис. 1.1):

- промислово-виробничого (персонал основної діяльності);
- непромислового (персонал неосновної діяльності).

Персонал підприємства					
Промислово-виробничий персонал					Непромисловий персонал
Робітники		Адміністративно-управлінський персонал			Працівники структур, які не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо
Основні	Допоміжні	Службовці	Спеціалісти	Керівники	
Безпосередньо зайняті у процесі створення матеріальних цінностей (продукції, робіт, послуг)	Зайняті ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.	Здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування, зокрема – діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, стенографісти тощо	Виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи: інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсультанти, соціологи тощо	Займають посади керівників підприємств та їхніх структурних підрозділів: директори, начальники, керуючі, виконроби, майстри, головні спеціалісти, а також заступники перелічених керівників	

Рис. 1.1. Класифікація категорій персоналу за часів планової економіки (побудовано автором на основі) [42].

Такий розподіл персоналу необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників із вимірниками результатів виробничої діяльності.

Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою. Виділення структури персоналу здійснюється за різними ознаками.

1. Організаційна структура персоналу відображає участь персоналу в процесі виробництва.
2. Функціональна структура персоналу відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом та окремими підрозділами.
3. Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників.

4. Соціальна структура персоналу характеризує його як сукупність груп, що класифікують за змістом роботи, рівнем освіти і класифікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості тощо.

5. Рольова структура персоналу підприємства визначає склад і розподіл творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

У розрізі загальної структури персонал поділяється за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи. Професійна структура персоналу організації – співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів тощо), які володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, надбаних у результаті навчання й досвіду роботи в конкретній галузі.

Кваліфікаційна структура персоналу – співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій.

Статеві-вікова структура персоналу організації – співвідношення груп персоналу за статтю й віком. Структура персоналу за стажем: за загальним стажем і стажем роботи в певній організації.

Структура персоналу за рівнем освіти (загальним і спеціальним) характеризує осіб, які мають вищу освіту, в тому числі за рівнем підготовки – бакалавр, спеціаліст, магістр; незакінчена вища; середня спеціальна; середня загальна; неповна середня; початкова.

Персонал підприємства можна розглядати за різними ознаками (рис. 1.3).

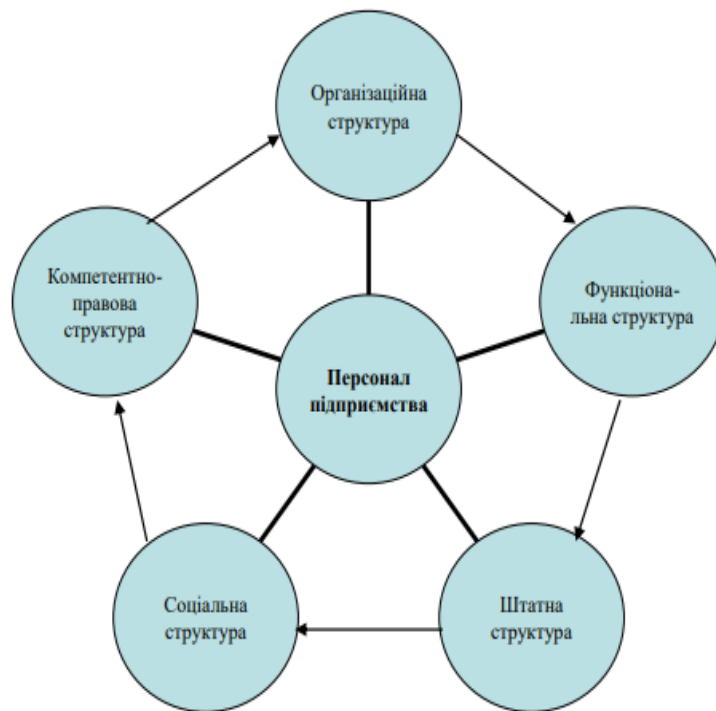


Рис. 1.3. Структура персоналу підприємства

Організаційна структура – це склад персоналу за структурними підрозділами підприємства.

Функціональна структура відображає управлінські функції персоналу підприємства. Компетентно-правова структура характеризує персонал за його компетентно-правовою участю у творчому процесі господарської діяльності підприємства. Соціальна структура характеризує трудовий колектив за соціальними показниками (стать, вік, професія і кваліфікація, національність, освіта тощо). Штатна структура визначає склад структурних підрозділів і перелік посад, розміри посадових окладів і фонду оплати праці.

Отже, персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів [42].

1.2. Методи управління організацією

Все розмаїття використовуваних зараз персоналом управління методів, весь їхній спектр укладені між двома крайніми по суті межами реактивного та цільового управління. При реактивному управлінні дії менеджерів відображаються у реакції на поточні події. Результат управлінського впливу задається лише якісно, тобто метою управління є недопущення негативних наслідків. При цьому не всі можливі альтернативи в діях підлеглих (керованого об'єкта) виявляються прийнятими до уваги [25].

Управління виступає у формі реакції на ситуацію, що виникла, оцінюється за силою тиску на виконавців, а не за кінцевими результатами зусиль. Цільове управління – це своєрідна форма побудови процесу управління і його організаційно-практичного здійснення. Воно характеризується активним впливом цілі управління на його характеристики. Даючи загальну характеристику методів управління організацією, слід згадати зазначене А. Богдановим: "людська діяльність від найпростіших до найбільш складних її форм, зводиться до організаційних процесів". Він виявив "дійсне єдність організаційних методів, єдність їх всюди – у психічних і фізичних компонентах, в живій і неживій природі, в роботі стихійних сил і творчої діяльності людей".

Дійсно, методи управління організаціями проявляються в організаційних відносинах між людьми. Ці методи, які використовують для певних умов різні типи організаційного впливу, що забезпечують раціональне виконання всіх робіт управлінським персоналом, можна розділити на: методи організаційно-стабілізуючого, технологічного, розпорядчого впливу.

Виділення при класифікації соціально-психологічних методів управління та методів самоорганізації пояснюється їх великою специфікою і роздробленістю на даний час [25].

Можна було згрупувати методи управління за функціональною ознакою, тому що функції управління становлять основу змісту управління, основу діяльності персоналу управління. У цьому випадку методи називали б: методи

прийняття рішення, методи організації, методи планування и т.д. Але тут нас би підстерігали розходження в класифікації функцій управління. У підручниках можна зустріти функції, що реалізуються персоналом управління, що відрізняються кількісним складом і змістом робіт, кожний окремо.

Приміром, багато фахівців у галузі управління функцію планування включають до складу функції організації.

Пропонуючи дану класифікацію, ми хотіли підкреслити організуючий початок управлінської діяльності персоналу управління [25].

1.3. Методи організаційно-стабілізуючого впливу та організаційно-технологічного впливу

Дані методи використовуються для створення організаційної основи спільної діяльності людей в організації. Це – розподіл функцій, обов'язків, повноважень і відповідальності, встановлення порядку службових взаємин.

До цих методів можна віднести: регламентування (чітке закріплення функцій і робіт); нормування (встановлення нормативів виконання робіт, допустимих меж діяльності); інструктування (уточнення завдань і ознайомлення з обставинами та особливостями діяльності).

До завдань, що вирішуються цією групою методів, частково можна віднести оргпроект, що представляють текстове та графічне оформлення змісту та послідовність дій персоналу.

Змістовною основою цих методів є загальні закони управління, організації праці та закони, що керують людиною як складною організаційною системою: закони поведінки, закони інертності людських систем, соціально-біологічні та біопсихічні закони.

Спрямованість методів – довготривала мотивація діяльності людей. Охарактеризуємо деякі з них, найбільш використовувані в управлінській практиці [25].

Регламентування – це опис порядку виконання управлінських рішень. Служить для розподілу управлінських завдань між виконавцями. Опис здійснюється у формі регламенту, де зафіксовано, хто, коли і в яких умовах вирішує ті чи інші завдання і хто несе відповідальність за їх виконання [25].

Під регламентом управління розуміється встановлення сукупності правил, що визначають структуру, функції і порядок діяльності персоналу управління. Регламент визначає послідовність виконання управлінських завдань і умови їх вирішення. Він є науковою основою побудови і розвитку структури управлінського апарату, наділяє цю структуру, відповідно до цілей організації, необхідним комплексом виконуваних завдань.

Наявність регламенту дозволяє при виникненні необхідності вирішення нових завдань проводити аналіз необхідних змін в структурі персоналу управління. Регламент – це офіційний документ, він фіксує розподіл управлінських функцій, прав і обов'язків існуючих органів управління для досягнення цілей організації.

Регламентація в організації здійснюється менеджерами вищого і середнього рівнів, керівниками функціональних підрозділів (відділ маркетингу, фінансовий відділ). Регламентація здійснюється на основі обраної стратегії, діючих правових норм.

Внутріфірмова регламентація охоплює: функції; роботи; операції, методи, способи; прийоми впливу; зміст та процедури підготовки, прийняття і виконання рішень; структури управління; схеми підпорядкування і зв'язку; потоки інформації; документообіг; діловодство; механізацію управлінських робіт; елементи стилю управління [25].

Результатом організаційної регламентації стає перелік правил, процедур, оформлених у вигляді фірмового стандарту, положення, інструкції, методики, організаційної карти, схеми, таблиці, графіка. Для цих документів характерна багаторазовість їх застосування. Вони призначені для однорідних і повторюваних робіт.

Стандарти, положення, інструкції передбачають більший ступінь регламентації і стабільності. Їх використання засновано на однозначності виконання, обмежує прояв ініціативи виконавців.

Організаційне нормування включає нормативи і норми, за допомогою яких визначається абсолютна або відносна величина допустимого витрати ресурсів (витрати праці, матеріалів).

Організаційне нормування є вихідними матеріалами для розробки норм. Норматив має більш узагальнений характер, ніж норма.

При проведенні організаційного нормування розробляються такі нормативи та норми: чисельність управлінського персоналу; співвідношення між категоріями персоналу управління за видами виконуваних функцій та ступенем кваліфікації; витрати праці у сфері управління; витрата матеріалів тощо [25].

Організаційні нормативи та норми повинні розроблятися на основі розрахунків та експериментів, відображати досягнення науки та передової практики. Регламентування та нормування є базою організаційного проектування. Оргпроектування являє собою процес розробки та впровадження проектів раціоналізації управлінської праці, що здійснюється на базі вимог НЗТ із застосуванням сучасної організаційної та обчислювальної техніки для підвищення ефективності роботи персоналу управління. Комплексний оргпроект передбачає розробку комплексу заходів щодо вдосконалення: технології діяльності органу управління; структури та штатів органу управління; системи організації та умов праці; механізації та автоматизації праці; зі скорочення та раціоналізації документообігу.

Матеріальною основою організаційного проекту є плани, оперограмми (графічне відображення процесу роботи), технологічні ланцюжки (графічне подання роботи як ланцюга взаємопов'язаних елементів і трудових операцій, що здійснюються послідовно), технологічних схем (графічне представлення всіх робіт з характеристикою їх змісту, з переліком і послідовністю операцій, виконавцями і т. п.). Ці документи визначають організаційний початок усіх

робіт – від окремої ділянки, відділу, служби до роботи органу управління в цілому. Велике значення в організаційно-стабілізуючий вплив на людину мають соціальні норми, психологічні установки, навіювання. Це також потрібно урахувати [25].

Розглянемо методи організаційно-технологічного впливу. Дані методи застосовуються для встановлення раціональної технології взаємодії відділів, служб, функціональних підрозділів, переробки ними управлінської інформації. Зміст і послідовність виконання всіх управлінських робіт у органах управління ув'язується, організується нині з урахуванням планів, програм, алгоритмів. Останні, будучи координуючою підсистемою доцільної діяльності персоналу управління, надають прийомам та способам виконання ними своїх функцій організуючу початок та відповідну назву. Охарактеризуємо ті їх, які найвідоміші в управлінській діяльності.

Планові методи. Спочатку етимологічно поняття плану означало відображення будь-якої структури на площині.

В даний час під планом представляється схема координації необхідного і можливого, бажаного і здійсненого, мотивів і умов, цілей і засобів. У плані задається діяльність всієї функціональної структури системи управління організацією. Традиційно ми представляємо план у такому вигляді (рис. 4) [25].

П/П	Захід	Термін виконання	Відповідальний виконавець	Контролюючий орган	Відмітка про виконання
1	2	3	4	5	6

Рис. 4. Варіант плану роботи апарату управління

На рис. 4 показаний варіант плану, яким користуються в органах управління при виконанні вимог будь-якого документа, підготовці до семінару або тендерних процедур і т. п. При відпрацюванні плану організації

передбачають: цільові установки, "місію" організації, філософію організації, періоди діяльності, зміст і послідовність діяльності персоналу управління і т.д. Плани виступають основними документами для діяльності організації. Вони погоджуються, підписуються, затверджуються відповідними посадовими особами. Зараз діяльність на основі плану вважається недостатньо доцільною. Незважаючи на те, що нічого що замінює план не придумано, створюється думка, що заперечує планування. При цьому переконливо показується неможливість скласти не те що оптимальний, але хоча б просто збалансований план. Дійсно, прорахувати всі заходи, збалансувати їх з основних позицій, забезпечити в масштабах величезної країни практично неможливо [25].

Колишній механізм планування неминуче мав на увазі відтворення диспропорцій, освіта неузгодженостей і недостатньо ефективне управління. Пояснювалося це не настільки недосконалістю плану як методу, а відсутністю відповідного механізму реалізації цих планів. Жодна успішна фірма не може обійтися без планування своєї діяльності, без використання планів як стратегічного, так і тактичного масштабів.

Планові методи організації використовуються і як засіб координації діяльності різних підрозділів при прийнятті управлінських рішень. У планах визначаються ресурси, необхідні для досягнення намічених цілей в рамках конкретного періоду. Плани охоплюють діяльність різних підрозділів фірми, що дозволяє приймати рішення в рамках планів відповідних структур. Вважається, що плани мають перевагу перед правилами або алгоритмами роботи, будучи більш гнучкими і легко пристосовується методами організації до умов, що змінюються. На великих підприємствах плани стають важливим інструментом координації діяльності з метою ув'язки завдань стратегічного та оперативного управління. Планові методи знаходять застосування не тільки в економіці, господарської діяльності організацій, а й у житті кожної окремої людини. В даний час розроблені науково обґрунтовані, апробовані на практиці плани раціональності витрати вільного часу. Розробка та реалізація таких планів полегшує досягнення успіху в житті. В основі цього методу лежить

система планування часу. Прикладом застосування цього методу можна назвати популярний зараз метод "Альпи". Метод складається з п'яти етапів:

1. складання завдань;
2. оцінка тривалості виконання завдань;
3. резервування часу (у співвідношенні 60:40);
4. прийняття рішення за пріоритетами (і передоручення виконання завдань підлеглим);
5. контроль (облік);

Перший етап: складання завдань. Для цього необхідно: зі списків справ, що підлягають виконанню в певний час року, півріччя, кварталу, місяця, тижня, відбираються ті, що треба зробити завтра (краще планувати робочий день напередодні, що дозволяє обдумувати план і порядок його виконання вдома, у транспорті (підготувати до плановій роботі власний мозок); відібрати справи, не зроблені напередодні; включити справи, викликані обстановкою; зазначити терміни, які треба дотриматися; врахувати періодично виникають завдання. Бажано всі завдання, справи, роботи розміщувати по пріоритетності.

Другий етап: оцінка тривалості виконання завдань. Проставте проти кожного завдання приблизний час, необхідний для його виконання. Складіть час і визначте загальний час. При цьому автори методу помітили, що робота часто вимагає стільки часу, скільки його є у вашому розпорядженні. Так що, встановлюючи для окремих справ конкретний проміжок часу, ви змушені укладатися саме в цей час.

Третій етап: резервування часу про запас. При складанні плану дня охоплює часовий не більше 60% робіт і приблизно 40% повинно бути залишено для несподіваних справ. Необхідно список завдань довести до зазначених параметрів. Робиться це встановленням пріоритетів, передоручення справ підлеглим, якщо вони у вас є. Залишок справ повинен бути перенесений на наступний день, або викреслено, або виконано за рахунок понаднормових.

Четвертий етап: прийняття рішень по пріоритетах. Встановлюються однозначні пріоритети для спланованих справ і відповідно до них уточнюються

завдання дня. Скорочується час на всі справи до необхідного. Розглядається кожна справа з точки зору можливості його передоручення підлеглим і раціональності.

П'ятий етап: контроль (облік незробленого). Те, що не зроблено, треба переносити на наступний день. При перенесенні необхідно виконувати аналіз важливості робіт, їх вартість, питома вага в загальній кількості вирішуваних завдань, їх терміновість [25].

Бюджет є важливою частиною різновиду плану. Бюджет – розпис грошових доходів і витрат держави, підприємства, установи на певний період, затверджена в законодавчому порядку. Він забезпечує перетворення бажаного у дійсне, відповідає на питання: скільки це буде коштувати і звідки будуть отримані гроші. Керований вплив бюджету укладено в підтримці рівноваги між поточним фінансовим планом і прийнятим бюджетом. Використовуючи дані про минулі витрати, є можливість прогнозування майбутнього і внесення корекції в дію.

Програмні методи. В існуючій літературі використовуються різні визначення поняття "програма". Під програмою розуміється послідовність дій, запланований комплекс заходів, перелік ідей, планів, проектів. Процес роботи персоналу управління, що ґрунтується на виконанні ретельно розробленої сукупності конкретних завдань і робіт, розподілених по всіх ланках керуючої системи з вказівкою послідовності їх виконання і ведучий до реалізації поставлених цілей, ми називаємо програмним. Використовувана при цьому сукупність прийомів і способів представляється як програмний метод організації доцільної діяльності.

Програмний метод відрізняється від планового характером завдань і робіт, що лежать в основі програми, їх масштабом і організаційним статусом. Завдання, заходи плану встановлюють рубежі досягнень. Завдання програми включає передбачення проблем, що виникають в процесі управління, в їх послідовності та взаємозв'язку.

Програма – це сукупність узгодженої діяльності людей по реалізації плану. Програмний метод управління відомий кожному навіть на побутовому рівні. Для ведення домашнього господарства, підтримки порядку в квартирі між членами сім'ї розподіляються обов'язки, зміст і послідовність дій кожного у різних напрямках. Сценарій, написаний сценаристом, драматургом – це теж програма для акторів, які грають визначені ролі. Особливо успішно знаходить застосування програмний метод в управлінні технічними об'єктами у виробничо-економічних системах. Основними методами в даній сфері є методи математичного програмування. Видами його є – лінійне, динамічне, опукле, геометричне та ін. Так звані в літературі методи мережевого планування та управління – це одна з форм програмного методу. Мережевий графік – це повна графічна модель комплексу основних робіт, наприклад, всього персоналу управління фірми, для виконання єдиного завдання [25].

Мережеві методи. Це графоаналітичний метод управління процесами створення (проектування) будь-яких систем. Мережеве планування та управління (СПУ) пов'язане з плануванням широкого кола (комплексу) робіт у різних галузях людської діяльності. Особливістю СПУ є не отримання оптимального вирішення завдань, а побудова мережевого графіка, що відображає взаємообумовленість всіх окремих робіт комплексу та порядок їх виконання від початку до кінця у вигляді логічної діаграми. Велика кількість взаємопов'язаних робіт обумовлює і наявність різних зв'язків між ними. Розрізняють технологічні та ресурсні зв'язки. Наявність технологічного зв'язку означає залежність подальшої роботи від попередньої. Наприклад, проводити контроль параметрів ЕОМ чи радіоелектронної апаратури не можна, не перевібивши параметри ланцюга харчування. Наявність ресурсного зв'язку означає, що подальша робота не може початися, поки не вивільняться ресурси, задіяні в попередній роботі. Наприклад, одного і того ж фахівця не можна одночасно задіяти в декількох роботах.

Технологічні і ресурсні зв'язки не дозволяють проводити всі роботи комплексу одночасно, паралельно, що зайняло б мінімум часу, який

визначається самою тривалою роботою. Таким чином, скорочення часу виконання всього комплексу можна досягти тільки ефективною організацією виконання паралельно-послідовного фронту робіт.

Головною умовою раціональної організації таких робіт є забезпечення мінімуму витраченого часу або вартості на виконання всього комплексу робіт. Звідси в основі СПУ лежить логічне прогнозування, що дозволяє здійснити розумний розподіл наявних сил і засобів по етапах виконання робіт. Планування робіт за допомогою мережевого методу ведеться або за критерієм вартості, або за критерієм часу. У першому випадку робота характеризується вартістю, в другому ж – тривалістю виконання (часом).

Програмно-цільовий метод. Якщо в процесі управління, незалежно від масштабів, умов і особливостей, мета відіграє провідну роль і визначає характер усіх управлінських дій, то говорять про цільове управління або цільовому підході до управління [25]. Застосування програмно-цільового методу (ПЦМ) передбачає підвищення значущості вибору цілей об'єкта управління. Метод застосовується при ускладненні самої системи управління (зростання масштабу і складності управлінських завдань, ускладнення структури управління та зв'язків між організаційно-відокремленими органами управління). Наприклад, управління вирішенням екологічних проблем в масштабах країни. Програмно-цільові методи доповнюють існуючу систему управління сукупністю прийомів і способів, що дозволяють чітко висловити цільову стадію процесу управління та орієнтувати весь механізм управління на досягнення кінцевих результатів. У найбільш повній мірі ПЦМ реалізуються через цільові комплексні програми (ЦКП), в яких відображаються особливості даного методу. Під ЦКП розуміється намічений до планового здійснення, об'єднаний спільною метою і приурочений до певних термінів комплекс взаємопов'язаних завдань і адресних заходів різного характеру, пов'язаних з централізованим прийняттям рішень із зазначенням виконавців, ресурсів та їх джерел. При цьому ЦКП можна розглядати з двох позицій: як метод планування та управління і як інструмент централізованого управління. Як

метод ЦКП впливає на всю сукупність прийомів і способів, що використовуються в органах управління для вирішення функціональних завдань. Як інструмент ЦКП направляє, організовує діяльність всіх органів управління, що залучаються до спільних дій, на досягнення головної мети системи (організації). ПЦМ являє собою окремий випадок більш широкої та універсальної методології – системного підходу до управління. У загальній формі ПЦМ виражає процес визначення цілей і розробки шляхів найбільш ефективного їх досягнення.

На відміну від традиційних методів, ПЦМ дозволяє охопити значно більший обсяг виконуваних завдань і цілеспрямовано вирішувати стратегічні проблеми. Програмно-цільовими методами вирішувалися складні науково-технічні проблеми: створення штучних супутників Землі, паритету в галузі озброєнь. Однак ПЦМ можна успішно застосовувати для досягнення особистого життєвого успіху, вирішення конкретної життєвої проблеми сім'ї. Пріоритет мети дозволяє сконцентрувати свої сили, час, резерви та можливості для її досягнення. Застосування ПЦМ вимагає спеціальної організаційної структури управління. Найбільш прийнятні для цього структури матричного типу. У загальній технологічній схемі впровадження ПЦМ виділяються три основних етапи: формування комплексної цільової програми (КЦП), планування і управління її реалізацією [25].

Найбільшу складність представляє перший етап, що має два основних аспекти: методологічний і організаційний. Вони розглядають методологію визначення, вибору, постановки мети і побудови "дерева цілей", а також організацію приведення існуючої системи управління до певної програмно-цільової структури. Відомі численні підходи до побудови цільових програм, наочно показують їх можливості. Найбільш розробленим методом цілепокладання є система процедур формування комплексів цілей у вигляді деревоподібного графа – "дерева цілей". Процедури побудови "дерева цілей" є евристичні, базуються не на формальних залежностях, а на використанні досвіду і інтуїції персоналу управління (експертів) [25].

Висновки до розділу 1.

У першому розділі розкрито методологічні аспекти управління персоналом, його планування і формування, структуру управлінського апарату. Розглянуто сутність понять «персонал» та «кадри», їх відмінність між собою.

Детально розглянуті методи планування, контролю та програм забезпечення якісного управління для керівників. Розкрито сутність методів організаційно-стабілізуючого та організаційно-технологічного впливу у системі менеджменту.

Отже, враховуючи всі ці методи, можна сказати, що вони забезпечують системний підхід до стратегічного планування, що сприяє зміцненню позицій компанії на ринку, зниженню ризиків та підвищенню ефективності.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Основні завдання методів управління персоналом

Багато керівників применшують значущість методів управління персоналом, які властиві сучасному менеджменту і з великою ініціативою використовують за кордоном, це робить ефективним управління і підвищує продуктивність праці. Кожна сфера людської діяльності так чи інакше має свої специфічні методи. Так і в сфері управління персоналом невід'ємною частиною є методи управління персоналом.

Метод управління персоналом – спосіб впливу на персонал і окремого працівника, метою якого є здійснення координації його діяльності в процесі господарювання підприємства [51]. Тобто, за допомогою методів управління персоналом реалізуються головні завдання всієї галузі управління персоналом – пошук найбільш ефективних інструментів впливу на персонал підприємства для розкриття потенціалу співробітників і, відповідно, для досягнення цілей підприємства. Традиційно в науці і практиці розрізняють класифікацію методів управління персоналом на основі їх змісту і спрямованості:

- адміністративні (організаційно-розпорядчі);
- економічні;
- соціально-психологічні методи.

Існує також класифікація методів управління персоналом за належністю до функцій управління, наприклад, методи забезпечення організації персоналом; оцінки персоналу; організації оплати праці; управління кар'єрою; професійного навчання; управління дисциплінарними відносинами; забезпечення безпечних умов праці, Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні та стягнень і відомі в історії як «методи батога» [52].

Адміністративні методи мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь-який акт або наказ підлягає обов'язковому виконанню, а в разі

невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Таким чином, організаційно-розпорядчі методи впливають на такі мотиви людини, як почуття відповідальності, почуття обов'язку, усвідомлена необхідність дисципліни праці, потреба працювати в одній певній організації [51].

Основне завдання цієї групи методів – підтримання дисципліни праці і забезпечення організаційної чіткості, необхідної для ефективної роботи персоналу та організації в цілому. Адміністративні методи управління персоналом базуються на наступних системах:

- система законодавства України (державні закони, постанови, інструкції);
- система нормативних документів, прийнятих у вищих структурах управління (стандарти, методи, інструкції, положення);
- системи планів, програм, завдань, які розробляються в самих організаціях (дана система спрямована на поліпшення діяльності компанії);
- система оперативного управління (розпорядження, санкції, заохочення).

Як об'єкт регламентування може розглядатися: організація в цілому (основний регламентуючий документ – статут організації);

структурний підрозділ (основний регламентуючий документ – положення про підрозділ або паспорт підрозділу);

посаду в апараті управління (основний регламентуючий документ – посадова інструкція або положення про посади);

відносини між організацією і персоналом (основний регламентуючий документи – правила внутрішнього розпорядку, правила прийому на роботу і звільнень);

технологія виконання управлінських робіт (основний регламентуючий документ – технологічний паспорт і схеми документа обороту в організації і підрозділах).

У адміністративних методів є ряд переваг:

- 1) єдність волі управлінців в досягненні мети;
- 2) не потрібна велика кількість матеріальних витрат;
- 3) оперативне досягнення цілей і швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі [24].

Адміністративні методи можуть бути: організаційні, регламентовані, нормовані, інструктовані. Розпорядчі накази, постанови, розпорядження, вказівки Дисциплінарні впливи здатні пригнічувати ініціативу співробітників, що є недостатнім стимулом для ефективної роботи, вимагають обов'язкового оформлення всіх рішень, що уповільнює їх реалізацію, часто негативно сприймаються співробітниками [52].

У сучасних умовах ринкової економіки економічні методи грають одну з найважливіших ролей. Економічні методи управління персоналом являють собою сукупність способів впливу на персонал шляхом створення економічних умов, що спонукають персонал діяти в потрібному для організації напрямку. Вони мають непрямий характер впливу, їх основне завдання – мобілізація трудових ресурсів шляхом економічного стимулювання для досягнення певного результату.

Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке об'єднує і синтезує в собі всі економічні методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації, тобто встановлюються основні цілі і завдання, розробляються стратегія і плани по досягненню цілей, визначаються ресурси і терміни, розподіляється відповідальність за виконання планів. Таким чином, планування посилює взаємодію керівників різних підрозділів. Якщо техніко-економічне планування стоїть на чолі всіх інших методів, то економічне (матеріальне) стимулювання займає центральну роль серед них.

Економічне стимулювання – система заохочень (премій) і покарань (штрафів) та інших аналогічних заходів матеріального впливу, що спонукають окремих працівників і цілі колективи (підприємств, організацій, цехів)

підвищувати ефективність своєї роботи, виконувати виробничі плани і інші економічні рішення.

Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг. Центральна роль в системі матеріального стимулювання праці належить заробітній платі. Вона залишається для переважної більшості працівників основним джерелом доходів, а значить, заробітна плата і в перспективі буде найбільш потужним стимулом підвищення результатів праці і виробництва в цілому [52].

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на соціальних відносинах, моральному і психологічному впливові, використанні моральних стимулів до праці, здійсненні впливу на особистість через психологічні прийоми з метою формування внутрішнього прагнення у працівника виконати необхідну роботу без адміністративного впливу. Соціально-психологічні методи діють на цінності людини через норми поведінки, формування соціальнопсихологічного клімату, моральне мотивування, соціальну політику на підприємстві [51].

До соціально-психологічних методів належать: формування трудових колективів з врахуванням типів особистості та характеру робітників, формування позитивного психологічного клімату в колективі; власний приклад керівника підлеглим, що здійснює мотиваційний вплив на працівників в плані їх самовираження і належності до організації з успішним керівником; орієнтуючі умови, тобто цілі та місія підприємства, які повинні бути чіткими, зрозумілими; участь працівників в управлінні; задоволення культурних і духовних потреб, яке передбачає організацію корпоративних заходів, спільного відпочинку працівників; встановлення соціальних норм поведінки; визначення моральних санкцій і заохочень, тобто поєднання позитивних і негативних стимулів [52].

Варто зазначити, що соціально-психологічні методи часто практично не вимагають матеріальних витрат, проте результати соціально-психологічного впливу вкрай важко спрогнозувати.

Отже, в науковій літературі вчені виділяють багато різноманітних форм і методів управління персоналом. Проте на практиці не можна обмежуватись лише одним із них. Система управління буде ефективною лише у тому випадку, якщо вона буде охоплювати декілька різних форм і методів управління із врахуванням особливостей діяльності підприємства, організації виробництва і праці, умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в країні.

2.2. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу. Нормативно-правова база

Для того щоб система менеджменту персоналу ефективно функціонувала, потрібно мати своєчасно та в достатній кількості необхідні ресурси. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу представлено нормативно-правовою та інформаційною базою, науковометодичним, кадровим, матеріально-технічним і фінансовим забезпеченням (рис. 3.1).

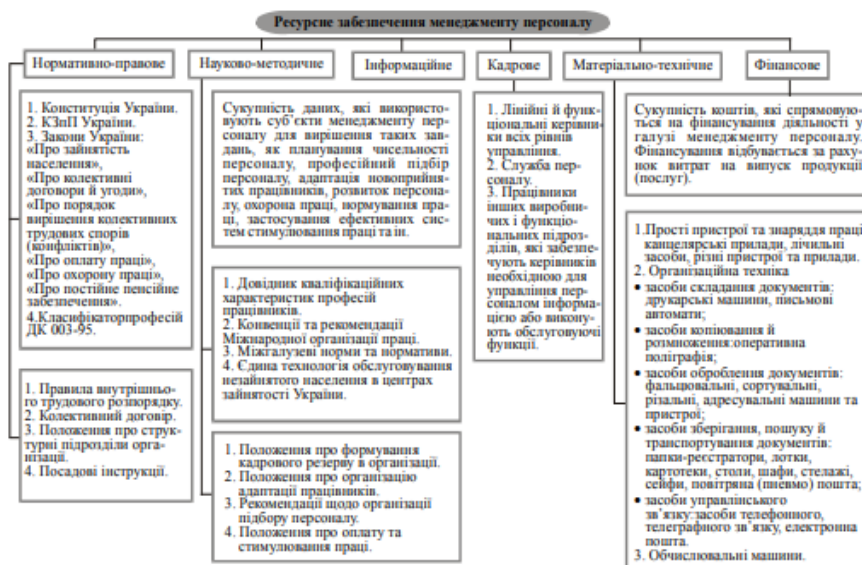


Рис. 3.1. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу

Специфічною особливістю менеджменту персоналу порівняно з іншими функціональними видами менеджменту є те, що робота з людьми, пов'язана з працевлаштуванням, переведенням чи звільненням з роботи, організацією оплати праці, підготовкою та підвищенням кваліфікації, регулюванням робочого часу, створенням сприятливих умов праці, оцінюванням персоналу тощо, потребує чіткої регламентації прав і обов'язків усіх учасників трудових відносин [24].

Це досягається прийняттям відповідних законодавчих актів державними органами влади та розробленням нормативноправових і науково-методичних документів (правил, положень, норм, інструкцій, рекомендацій, характеристик тощо).

Невід'ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості [24].

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони: Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП України визначає правові засади й гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці. КЗпП України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії й компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні

підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

Закон України «Про зайнятість населення» визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та 2 3 його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю. Закон України «Про колективні договори і угоди» визначає правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Закон України «Про оплату праці» визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати.

Закон України «Про охорону праці» визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства й працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні [24].

Закон України «Про пенсійне забезпечення» гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання наданням трудових і соціальних пенсій.

Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільнокорисна праця як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, установлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

До нормативно-правової бази менеджменту персоналу слід також віднести Класифікатор професій ДК 003-95, затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України. Цей документ стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад. Класифікатор професій використовується для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу й розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах;
- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;
- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розроблення відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються тощо;
- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів зі статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці;
- вирішення питань контролю й аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування трудящих [24].

Класифікатор професій містить такі розділи: законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери. До цього розділу належать професії, пов'язані з визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням і вищим державним управлінням і правосуддям та прокурорським наглядом і керівництвом об'єднанням підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами.

Професіонали. Розділ уміщує професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, методичних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, що потребують від працівника кваліфікації за дипломом про вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра, дипломом про присудження вченого

ступеня кандидата та доктора наук, атестатом про затвердження вченого звання старшого наукового співробітника, доцента, професора.

Фахівці. Розділ уміщує професії, що потребують знань в одній чи більше галузях природознавчих, технічних чи гуманітарних наук. До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку, спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їхнього обслуговування).

Технічні службовці. Розділ уміщує професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження чи відновлення інформації та проведення обчислень. Професійні завдання пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою на друкарських машинах, записами та опрацюванням цифрових даних чи обслуговуванням клієнтів. До цього розділу належать професії, що потребують повної загальної середньої та професійної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві [24].

Робітники сфери торгівлі та побутових послуг. До цього розділу належать професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг чи торгівлі в крамницях та на ринках. Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, пов'язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку чи торгівлею тощо.

Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства. Професійні завдання полягають у вирощуванні врожаю, розведенні тварин чи полюванні, добуванні риби чи її розведенні, збереженні та експлуатації лісів з орієнтацією переважно на ринок і реалізацію продукції.

Кваліфіковані робітники з інструментом. Розділ уміщує професії, що передбачають знання, необхідні для вибору способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції. До цього розділу належать професії, пов'язані

з видобуванням корисних копалин, будівництвом чи виробленням різної продукції [24].

Найпростіші професії. Розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань з використанням ручних інструментів, у деяких випадках зі значними фізичними зусиллями. Професійні завдання пов'язані з продажем товарів на вулиці, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням та виконанням низькокваліфікованих робіт у видобувній, сільськогосподарській, риболовній, будівельній та промисловій галузях тощо.

Практичне вирішення всіх завдань з менеджменту персоналу не повинно суперечити основним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих актів України. Будь-які порушення закону у сфері працевлаштування чи звільнення працівників, оплати й охорони праці, регламентації посадових прав та обов'язків, регулювання робочого часу тощо можуть бути оскаржені в судовому порядку.

Контроль за дотриманням законодавства про працю здійснюють спеціально уповноважені на те органи та інспекції, які не залежать у своїй діяльності від власника або вповноваженого ним органу. Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль за дотриманням законодавства про працю на підприємствах, що перебувають у їхньому функціональному підпорядкуванні. Вищий нагляд за дотриманням і правильним застосуванням законів про працю здійснюється Генеральною прокуратурою України.

Нормативно-правовою базою менеджменту персоналу є також документи, які розробляються та затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. До таких документів слід віднести такі: Правила внутрішнього трудового розпорядку, у яких фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування та звільнення працівників; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення

трудової дисципліни. Колективний договір, який укладається між власником або вповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та вповноважених ними органів.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо: змін в організації виробництва та праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування й оплати праці; установлення гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом); режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку; умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо [24].

Положення про структурні підрозділи організації – документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Ці документи розробляються на основі Типових положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками й затверджуються першим керівником організації.

Посадові інструкції – документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема професій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації [24].

2.3. Інформаційна база менеджменту персоналу

Відсутність достовірної та повної інформації є причиною прийняття неякісних рішень, які негативно впливають на ефективність функціонування системи менеджменту персоналу.

Інформаційне забезпечення менеджменту персоналу – це сукупність даних, які використовують суб'єкти менеджменту персоналу для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича й соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов'язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального й морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації та ін. [24].

При цьому під інформацією слід розуміти не будь-які дані про персонал, умови праці, ринок праці тощо, а лише сприйняті й визначені як корисні для вирішення завдань менеджменту персоналу. Відповідно до цього дані, які містяться в документах з особового складу (особових листках з обліку кадрів, особових картках, наказах та звітах), матеріалах і результатах соціологічних і психофізіологічних досліджень (анкетування, інтерв'ю, тестування) тощо, вважаються інформацією лише тоді, коли вони використовуються для прийняття рішень у галузі менеджменту персоналу. До того часу вони розглядаються як дані, які чекають своєї реалізації. Так, дані про результати оцінювання персоналу вважаються інформацією лише з того моменту, коли вони належним чином оформлені, доведені до працівника та його безпосереднього керівника й використані для вирішення таких завдань, як підбір і розстановка нових працівників, висунення в кадровий резерв, планування кар'єри, удосконалення організації праці, побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності, удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації працівників та ін.

Інформація повинна відповідати таким вимогам: повноті й точності, своєчасності й оперативності, корисності, об'єктивності, доступності, стислості, економічності, однозначності сприймання, зручності передавання, оброблення та зберігання. Лише за умови дотримання цих вимог до інформації можливе ефективне функціонування системи менеджменту персоналу. Необхідність збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення та передавання різноманітної кадрової інформації потребує створення на підприємстві відповідної інформаційної системи [24].

Інформаційна система менеджменту персоналу являє собою сукупність засобів, прийомів та методів пошуку, зберігання, оброблення, передачі та використання кадрової інформації. Інформаційна система менеджменту персоналу також охоплює організований належним чином облік персоналу для інформаційного забезпечення вирішення кадрових завдань, фахівців у галузі обчислювальної техніки та споживачів інформації.

Основу інформаційної системи має становити єдиний масив, який містить інформацію про кожного працівника: місце роботи, демографічні дані, дані про освіту, наявність спеціальної підготовки, сімейний стан, рух на підприємстві (з одного структурного підрозділу в інший, зміна професії, підвищення кваліфікації), умови праці, рівень заробітної плати, різні соціальні виплати та ін. Серед головних вимог, які висуваються до інформаційної системи, слід відзначити широке застосування ЕОМ, сучасних інформаційних технологій, економіко-математичних методів, методів моделювання та ін.

Удосконалення на підприємстві процесів збирання, зберігання, оброблення, аналізу, перетворення й передавання кадрової інформації впровадженням інформаційної системи менеджменту персоналу сприяє підвищенню продуктивності роботи керівників та співробітників служби персоналу, ефективності розроблення та прийняття кадрових рішень [24].

Також в наш час особливу роль в інформаційній системі відіграють інформаційні технології. Їх обов'язково необхідно враховувати, якщо це стосується управління підприємством та персоналом.

В історії людства новації в області технологій не раз надавали революційний вплив на суспільний і економічний розвиток. В останні десятиліття завдяки стрімкому розвитку інформаційних технологій світове співтовариство вступило в епоху формування нового інформаційного простору, який створюється на базі комп'ютеризації та мережових телекомунікацій. Це об'єктивне явище сучасної дійсності супроводжується наростанням обсягів соціально значимої інформації, використовуваної в системах управління організаційними системами з метою раціоналізації їх діяльності [4].

Накопичуючись в процесі розвитку суспільства інформація стає джерелом економії часу і суспільної праці, тобто потужним чинником прискорення суспільного розвитку. Вплив інформаційних технологій на управління соціальною складовою величезний, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи як кожного менеджера окремо, так і підприємства в цілому. Вони прямо впливають на конкурентоздатність на сьогоденішньому ринку.

Використання комп'ютерних мереж, Інтернету та інтернет-технологій, програмних продуктів наскрізної автоматизації всіх бізнес-процесів підприємства сьогодні не просто питання лідерства і створення конкурентних переваг, але і виживання на ринку в найближчому майбутньому.

Інформаційно-технічна революція змінила характер і методи ведення бізнесу. Використання можливостей технічного обміну сьогодні дозволяє легше і швидше створювати і продавати пакети послуг споживачам, вирішувати завдання фінансово-операційного управління, маркетингового планування, підвищувати конкурентоздатність і кількість продажів. Отже, дослідження в напрямку інформаційні технології в управлінні персоналом на підприємстві є надзвичайно актуальними за умов кризи в Україні [4].

Ефективне управління як складне комплексне завдання потребує оптимальної взаємодії різного роду ресурсів. Ураховуючи сучасні тенденції розвитку економіки, інформаційні ресурси відіграють ключову роль в

діяльності будь-якого суб'єкта ринкової економіки, забезпечуючи автоматизацію бізнес-процесів підприємства та більш чітке і гнучке управління.

Сучасна інформаційна система управління підприємством (ІСУП) забезпечує ефективне функціонування системи управління підприємством і дає змогу:

- автоматизувати та механізувати інформаційні процеси внутрішнього документообороту, забезпечити оперативний доступ до зовнішньої інформації;
- комплексно вирішувати стандартні спеціалізовані завдання, проводити економічне прогнозування і аналіз в кожній окремій підгрупі проблем, проводити моделювання управлінських рішень.

Існує дуже багато спеціальних комп'ютерних програм для управління персоналом.

На сьогодні пропонується ряд якісних програм для систематизації управління персоналом. Такі програми універсальні, адже враховують великий спектр діяльності організацій та мають широкий функціонал та різноманітні модулі [4].

Ефективна діяльність підприємства прямо пов'язана із грамотним управлінням персоналом. Події, що відбулися у світі в перше десятиліття ХХІ століття багато в чому визначили нові напрямки в діяльності суб'єктів господарської взаємодії, що не могло не вплинути на зміну підходів до діяльності менеджерів в сфері управління персоналом [6]. Забезпечуючи ефективність діяльності підприємства через рівень продуктивності праці, фахові знання та навички, професіоналізм та новаторство, ставлення до виконання своїх обов'язків, персонал підприємства став стратегічним його ресурсом.

Для керування ним потрібна дієва система управління та ефективні методи. Незважаючи на значну кількість методів управління персоналом, на сьогодні безліч підприємств зіштовхнулися з тим, що більшість із них не завжди приносять відчутний ефект. Тому сучасні методи підвищення

ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і забезпечення документообігу, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди. Таким чином, дослідження сучасних інноваційних методів управління персоналом є актуальною проблемою, яка вимагає науково-обґрунтованого вирішення [6].

Складність та різноманітність проблем інноваційного управління персоналом визначає актуальність даного дослідження. Досягнення високих результатів діяльності підприємства неможливе без запровадження інноваційних підходів до процесів управління персоналом. Потенціал використовуваних методів, способів та інструментів кадрового менеджменту майже вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних персонал-технологій. Незважаючи на різноманіття наукових досліджень в цій сфері, сучасні інноваційні методи управління кадрами на підприємстві майже не використовуються. Тому питання запровадження інноваційних методів управління персоналом є досить актуальною проблемою.

Успіх інноваційної діяльності сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом – найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку [6].

Аналізу проблем теорії і практики управління персоналом присвячено праці багатьох вітчизняних та закордонних учених: Д. Богині, В. Весніна, О. Віханського, Б. Генкіна, Дж. Грейсона, Г. Деслера, В. Дятлова, А. Єгоршина, А. Кібанова, А. Колота, Дж. Лафти, А. Пула, Е. Старобинського, А. Шегди, С. Шекшні та ін. Але дослідження питань сучасної практики використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах вимагає дедалі більшої уваги. Зростає науковий інтерес до розвитку сучасних технологій управління персоналом, недостатньо розкритим залишається питання щодо персонал-технологій, їх ролі та можливостей застосування в

системі управління персоналом, що зумовлює актуальність цього напрямку дослідження [6].

Володіючи особливими стратегічними та оперативними функціями, людський чинник відіграє провідну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва. До останнього часу саме поняття «управління персоналом» взагалі було відсутнє в управлінській практиці. Незважаючи на те, що кожне підприємство мало функціональну підсистему управління кадрами, саме це управління заходилося у компетенції керівника підрозділу. Основний структурний підрозділ з управління персоналом – відділ кадрів виконував лише функції планування трудових ресурсів, приймання та звільнення працівників, організації курсової підготовки щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки. Функціонально відділ кадрів не був пов'язаний з підрозділами організації праці і не мав професіоналізм для забезпечення оптимального функціонування персоналу в інноваційних системах. Відповідно до зниження рівня централізації системи управління економікою перед підприємствами почали виникати принципово нові завдання, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами. Спочатку це були питання забезпечення стимулювання працівників і створення конкурентоспроможних пакетів компенсації, збереження на підприємстві висококваліфікованих фахівців, у яких з'явилася можливість вибирати місце роботи та винагорода, потім – індексація заробітної плати в умовах високої інфляції і, нарешті, проблеми підвищення продуктивності і скорочення чисельності працівників у відповідь на тиск конкуренції. Сьогодні кадрові служби підприємств вирішують наступні проблеми, пов'язані з управлінням персоналом:

- 1) планування трудових ресурсів – визначення потреби в кадрах залежно від стратегії розвитку виробництва;
- 2) формування резерву персоналу, добір кандидатів, визначення груп резерву;
- 3) відбір персоналу із груп резерву;
- 4) оформлення трудових контрактів;

- 5) оцінка рівня трудової діяльності кожного працівника;
- 6) переведення, підвищення, пониження, звільнення залежно від результативності праці;
- 7) профорієнтація та адаптація – залучення нових працівників до колективу, до процесу виробництва;
- 8) визначення заробітної плати та пільг з метою залучення, збереження та закріплення кадрів;
- 9) навчання кадрів;
- 10) підготовка керівних кадрів [6].

На сучасному етапі розвитку суспільства вирішення цих завдань потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії. Найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, мета якого – створення орієнтації на оновлення.

П. Друкер уважає, що саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними. На думку автора, існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом [6].

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників.

У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом

управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства. В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технології: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін.

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (таблиця 1).

Сучасні методи розвитку персоналу

Таблиця 1

<i>Метод</i>	<i>Можливість використання (опис)</i>
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами повинна включати сім типових етапів:

- 1) діагностика кадрової ситуації;
- 2) внесення коректив до положень, що діють;
- 3) підготовка та узгодження проекту технології;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розповсюдження механізму впровадження заходів;
- 6) навчання персоналу нової технології;
- 7) встановлення відповідальних за впровадження технології.

За результатами опрацювання наукових публікацій персонал-технології систематизовано за групами та охарактеризовано (таблиця 2).

Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології [6].

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у Аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу.

Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість. Таблиця 2.

Характеристика персонал-технологій

Таблиця 2

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (Це дає змогу вирішити питання тимчасового звільнення працівників, для яких на даний момент немає праці)	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)	
Навчальні персонал-технології		
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	Мотивація персо-налу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу

Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	

Продовження таблиці 2

1	2	3
«Плетіння мереж» та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу		
Реінженіринг	Радикальна перебудова бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
Персонал-технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу

Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення.

Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення. Інтернет як середовище ведення бізнесу практично безмежний, але зараз вміння працювати в Інтернеті є конкурентною перевагою, необхідні структурні перетворення, нові підходи. В умовах кризи значно збільшився вплив Інтернету на економіку [6].

Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще.

Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму

персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Хочеться виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства.

У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HИHRM). HИHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками. Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням.

За даного підходу, HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат.

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції.

За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу. Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від

кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз».

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу.

Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів [6].

Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу.

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який ураховує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів.

За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства. За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу.

У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку.

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій) (таблиця 3) [6].

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Таблиця 3

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1	2
Орієнтація на оперативні питання	Орієнтація на стратегію
Орієнтація на стабільність	Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
Організаційний імператив	Людський фактор
Найважливіший ресурс – організаційна структура	Найважливіший ресурс – працівники
Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	Самоконтроль та самодисципліна

1	2
Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
Автократичний стиль керівництва	Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
Конкуренція	Співробітництво
Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	Діяльність в інтересах суспільства
Низька схильність до ризику	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання в рамках старої процедури нового елемента управління.

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями:

- 1) підвищення рівня продуктивності діяльності;
- 2) ефективне навчання і розвиток персоналу;
- 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- 4) поліпшення якості трудового життя;
- 5) стимулювання креативних ідей;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;
- 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника [6].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що сучасні процеси прискорення глобалізації і посилення конкуренції на ринках вимагають від підприємств упровадження інновацій у практику управління персоналом. У

сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. При подальшому розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій [6].

Висновки до розділу 2.

У другому розділі мова йде про основні завдання методів управління персоналом. Зазначена важлива нормативно-правова база, яка є основою для керівників в управлінні організацією. Зокрема, виділені закони України про оплату праці, пенсійне забезпечення; містить класифікатор професій. Також проаналізовано інформаційні технології та їх застосування на практиці. Під інформаційними технологіями розуміється використання комп'ютерних систем, Інтернет-мереж для комплексного обліку кадрів.

Проаналізовано, що інформаційна база формується також за допомогою програмних забезпечень, задля ефективності передачі інформації. Не менш важливу роль відіграє в управлінні персоналом і саме поняття «інформація». Вона має бути достовірною, точною, повною, упорядкованою та своєчасною, це допоможе в прийнятті швидких рішень.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІТ-КОМПАНІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Впровадження інноваційних технологій

Швидке впровадження нових технологій, нові форми організації виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, механізація, електронне спілкування та Інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі трудової діяльності. Динамічний розвиток підприємства, зумовлений зростанням конкуренції, що супроводжується використанням нових технологій, неможливий без постійного розвитку професіоналізму співробітників [49].

Сьогодні значно підвищується значення інновацій, інноваційних соціальних технологій в управлінні трудовими колективами. Тому сучасні методи підвищення ефективності діяльності компанії вимагають від служби персоналу не тільки і не стільки обліку кадрів, контролю за дотриманням трудового законодавства і документообігом, а в першу чергу – формування працездатної і ефективно функціонуючої команди. Досягнення цієї мети неможливе без впровадження інновацій у процесах управління персоналом.

Проблеми управління персоналом досліджували багато вітчизняних та закордонних вчених. Так, П.Ф. Друкер, Дж.А. Макьярелло вперше використали поняття інновації саме стосовно до управління трудовими ресурсами. Загальні настанови щодо застосування інновацій в управлінні персоналом досить яскраво можна виділити з роздумів С. Монтенегро, який визначив, що для «вигодовування» інновацій необхідно створювати середовище, яке стимулює і заохочує свободу, креативність і конструктивний критицизм. А. Антоненко запропонував використовувати методику LAB-profile в практиці управління персоналом, а Н. Заярна, О. Каралюс довели, що інновації більш ймовірні там, де є можливість кидати виклик обмеженням і владі; де дозволяється ігнорувати

правила поведінки, стимулюється перемішування ідей, людей та культур. А. Калина визначила, що техніки управління дають можливість визнавати, ідентифікувати і вчитися на помилках як можна швидше; Є. Качан – інновації процвітатимуть в обставинах, в яких визнається, що інновація має бути відкрита фізичному світу і світу ідей; Є. Кудрявцева, В. Голянич довели, що в жодного винаходу немає гарантованого майбутнього, якщо до цього не буде залучений креативний персонал; О. Мельник запропонував систему мотивування працівників інноваційно-креативного профілю на українських підприємствах; В. Щербак обґрунтувала новий підхід щодо створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством, управління якістю праці персоналом в умовах структурно-інноваційних перетворень.

Але загальним недоліком всіх проаналізованих наукових праць є те, що більшої уваги вимагає дослідження питань сучасної практики управління персоналом у сучасних умовах. З урахуванням складності ситуації в економіці країни та на ринку праці, актуальним залишається питання удосконалення управління персоналом вітчизняних підприємств [49].

Поняття «інновація» в даний час набуло універсальний і міждисциплінарний характер, в межах якого знання і інтелектуальний капітал є визначальним чинником розвитку будь-яких суспільних систем.

Сутність поняття інновації розкривається, насамперед, в його визначенні, яке постійно змінюється і уточнюється, а також в існуючій класифікації видів інновацій. П. Друкер розрізняв поняття «наукове відкриття», «новина» і «інновація» Під науковим відкриттям він розумів додавання знань до розуміння явищ природи.

Новина у П. Друкера – це нова технічна можливість. Інновація – результат впливу новини на життя людей. Аналіз наявної літератури, що розглядає інновації, дозволив виділити два концептуальні трактування цього поняття: економічну і соціальну.

Економічне трактування поняття «інновація» має на увазі створення нового продукту, нової технології. При соціальному розгляді «інновацій» увага приділяється процесу нововведення в суспільство, в організацію, в колектив. Згідно з цим розумінням інновація є перетворенням знань у виробничі, економічні, соціальні технології. У даному випадку інновація – це комерціалізація знань, вилучення з них прибутку.

Аналіз загальних тенденцій, що визначають сучасні вимоги до робочої сили, дозволяє окреслити відповідні вимоги до системи професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників, оцінити напрацьовані в різних країнах інноваційні підходи до оптимізації професійного навчання і перспективу їх упровадження.

Зростання ролі інтелектуального капіталу в сучасних компаніях є причиною виникнення необхідності перетворення їх в організацію, що постійно навчається. Дослідження показало, що ефективність навчання і його вплив на конкретні результати роботи співробітників можуть бути високими тільки у разі акценту на інноваційну активність власне тих, хто навчається, активне залучення їх у процес навчання [49].

У зв'язку з цим особливо актуальним є питання про корпоративні університети. Можна сказати, що корпоративні університети за рубежом є системою розвитку професійної компетентності, що персоналізується, і мають на увазі участь майже кожного провідного фахівця в навчанні персоналу, а рядових працівників – в самонавчанні.

Корпоративний університет – це в першу чергу продумана система навчання персоналу компанії, в рамках якої разом із традиційними формами сучасної бізнес-освіти використовуються такі форми навчання, як бізнес-тренінги, проблемно-проектні семінари, семінари product knowledge (знання продукту), програми особистісного зростання працівника, рольові ігри, аналіз і обговорення кейсів.

Діяльність корпоративних університетів включає, як мінімум, такі основні напрями:

- навчання фахівців, а також менеджерів вищої і середньої ланки передових методів управління;
- консультування (в основному з питань використання різних технологій);
- тренінг персоналу з метою вироблення необхідних умінь;
- супровід розвитку співробітника через наставництво,
- а керівництво – через коучинг;
- система управління знаннями, яка забезпечує узагальнення, консолідацію і використання накопиченого фахівцями компанії досвіду.

У сучасному світі бізнесу, де єдиною незмінною істиною є постійність змін, безперервне навчання стає таким же стратегічно важливим аспектом бізнесу, як і розробка нових продуктів, грамотний маркетинг і добрі взаємостосунки з клієнтами. Створення корпоративної системи електронного навчання дозволяє зробити безперервне навчання частиною загальної стратегії організації та інтегрувати його в щоденні бізнес-процеси [49].

Електронне навчання – це швидкий і ефективний спосіб одержувати необхідні для роботи знання. Навчання відбувається в інтерактивному режимі через Інтернет, локальну внутрішньокорпоративну мережу. Електронні навчальні технології дозволяють розробити індивідуальні програми щодо підвищення кваліфікації для кожного співробітника і проконтролювати результативність навчання.

Електронне навчання дає можливість навчати велику кількість співробітників одночасно без відриву від їх основної діяльності. Таким чином, створення корпоративної системи дистанційного навчання є оптимальним рішенням для тих підприємств, які планують постійно розвивати знання і навички своїх співробітників у сфері бізнесу, економіки та інформаційних технологій.

Для ефективної реалізації стратегії розвитку персоналу та капіталовкладень у персонал підприємства першочергове значення має лояльність працівників. Під лояльністю персоналу розуміють доброзичливе, коректне, приватне, щире, поважне ставлення до керівництва, співробітників, їхніх дій та до підприємства в цілому; свідоме виконання співробітником своєї роботи, дотримання норм, правил і обов'язків, ураховуючи неформальні, щодо підприємства, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії.

Деякі сучасні компанії проводять перевірку працівників на лояльність до компанії з використанням технічних засобів. Новітньою розробкою вчених, що поєднує в собі останні досягнення у сфері психології і біометрії, є безконтактний аналіз психоемоційного полягання людини – система Vibralmage. Дана технологія безконтактно проводить моніторинг рівня емоцій, визначає рівень стресу, тривоги і агресивності людини, а також здійснює детекцію брехні в режимі реального часу. Безконтактність системи дозволяє перевіряти благонадійність співробітників, не принижуючи їх власної гідності, і не заподіюючи їм жодної шкоди.

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення операції.

За допомогою даної технології можна взнати, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу.

Таким чином, можна побачити, кому зі своїх працівників можна довіряти, а кого слід віднести до групи потенційного ризику.

У наш час іде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх в значній мірі залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньофірмове навчання не завжди дозволяє розв'язати проблему. Реальний вихід з ситуації, що склалася, забезпечує

використовування такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів [49].

3.2. Управління персоналом в ІТ-сфері в умовах дистанційного режиму

Враховуючи швидкий розвиток новітніх технологій перед організаціями та її лідерами постає новий виклик сьогодення – управління персоналом в умовах дистанційного режиму. Сучасні реалії диктують свої правила, тому людина розвивається та адаптується до будь-яких змін. В першу чергу, такий режим віддаленої роботи вимагає гнучкості від усіх керівників та потребує більшої оперативності у прийнятті рішень, організації усіх необхідних процесів з використанням надсучасних технологій.

Для того, щоб така робота компанії була ефективна, необхідно сформувавши систему управління персоналом. В ІТ-сфері така система повинна бути сформована на базі сучасних принципів та методів, які нададуть змогу таким підприємствам досягати як загальних цілей, так і високого рівня прихильності працівників. Також враховується і розвиток самої компанії або організації та розвиток її працівників. Це надасть велику можливість бути найкращими у рейтингу компаній лідерів, які завжди проявляють ініціативність та далекоглядність задля досягнення поставлених цілей та завдань. Цінність такої системи дає свій позитивний та швидкий результат.

Отже, за будь яких умов та обставин завжди на першому місці надається перевага «людським ресурсам», тобто людині – співробітнику. Багато зарубіжних та вітчизняних вчених, наукових дослідників у сфері управління персоналом наголошують саме на тому, що людина першочергово займає головну роль на підприємстві. Виконує головні функції та забезпечує його діяльність і результативність.

Завдяки сучасним технологіям досить легко перейти на роботу онлайн. Головне завдання – це структурувати її. Потрібні конкретні дії, план та правила, які допоможуть справлятися усім працівникам, а керівники зможуть контролювати робочий процес. За цей період людство досягло максимального прогресу в інноваційних впровадженнях автоматизованих рішень, які глобально охоплюють діяльність організацій як внутрішню сторону, що стосується менеджменту, так і комунікацій безпосередньо з клієнтами.

Особливої уваги в дистанційному управлінні потребують такі складники: розроблення плану; встановлення зрозумілих методів комунікації; верифікація виконаної роботи; делегування повноважень, які відповідають обов'язкам штатних працівників; сучасне спеціалізоване програмне забезпечення та техніка; комунікаційні системи зв'язку.

Усі ці виконанні кроки гарантують діяльність підприємства за умови безконтактного спілкування працівників, колег між собою.

Дистанційна зайнятість є нестандартною формою, що має свої особливості. В останні роки в Україні віддалена робота набуває все більшої популярності. Це наразі пов'язано з пандемією COVID-19, саме вона призвела до того, що всі вимушено перейшли на віддалену роботу. Це стосується загалом майже усіх сфер та професій. Адже, щоб не втрачати капітали, організації та працівників провідні лідери та менеджери прийняли рішення задля збереження перейти на необхідні новітні процеси майбутнього.

Звернемось до історії виникнення поняття дистанційної зайнятості [8]. Саме поняття дистанційної роботи у вигляді telecommuting виникло у 1970-х рр., коли співробітники ІТ-індустрії в Каліфорнії почали використовувати засоби інформаційно-комунікаційних технологій для віддаленої роботи вдома. Дослідження МОП у звіті *Working from Home: Estimating the worldwide potential* за квітень 2020 р. стверджує, що до пандемії у всьому світі віддалено працювало близько 260 млн осіб (приблизно 7,9% всієї робочої сили). Можна припустити, що такий високий показник пов'язаний з більшою гнучкістю працівників під час віддаленої роботи. В тому ж звіті згадується те, що

дистанційна робота більш популярна в країнах саме з розвиненою економікою, тобто у тих країнах, де менше «ручної праці» [8].

На території ЄС ґрунтовно підійшли до врегулювання питання дистанційної роботи ще у далекому 2002 р., коли було прийнято Рамкову угоду соціальних партнерів ЄС щодо дистанційної роботи (Framework agreement on telework 2002). У США перші спроби створити базу для дистанційної роботи були зроблені ще в 1990 р., перший консолідований акт на федеральному рівні, присвячений саме дистанційній роботі, було затверджено у 2010 р. (Telework Enhancement Act), а вже у 2011 р. в країні нараховувалось близько 26 млн регулярних та нерегулярних віддалених працівників.

В Україні дистанційна робота виявилась новинкою лише на рівні законодавства. Велика кількість працівників та роботодавців неформально домовляються про такі умови роботи вже роками. І лише пандемія та карантинні обмеження змусили нас прискоритись та врешті отримати необхідне, але все ж недосконале регулювання спершу на рівні непрофільного «коронавірусного» Закону №530-IX від 17 березня 2020 р., а згодом – на рівні Кодексу законів про працю України. Пандемія спонукала чимало роботодавців та працівників у всьому світі перейти на віддалену роботу в небачених до цього масштабах.

Наприклад, МОП у згаданому вище Звіті наводить результати опитувань, проведених серед представників бізнесу різних країн. 93% з 250 опитаних великих підприємств у Аргентині вже в березні перейшли на дистанційну роботу через ризики поширення COVID-19, а в Індії лише в рамках однієї компанії Tata Consultancy майже 85% з 400 тис. робітників почали працювати віддалено через карантинні обмеження [8].

Серед країн Європи також суттєво зросла кількість віддалено працюючих. До прикладу, в Німеччині, де для переважної більшості працівників дотепер дистанційна робота не врегульована законодавчо, і рішення про віддалену роботу приймається за погодженням з роботодавцем, близько 61% працівників

респондентів опитування, проведеного Statista Research за другий квартал 2020 р., працювали дистанційно з дому [8].

До пандемії цей показник становив 39%. На сьогодні у Німеччині розроблено проєкт закону «Про мобільну роботу» (Das Mobile-Arbeit-Gesetz), який передбачає можливість працювати віддалено 24 і більше днів на рік. Регламентовано також електронне (за допомогою додатків і програм) фіксування робочого часу, штрафи для роботодавців за відсутність відповідного фіксування, особливості страхування для працівників, які працюють віддалено, тощо.

Якщо ж повернутися до України, то Закон України №530-IX від 17.03.2020 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19) у пп. 1 п. 2 розділу II «Прикінцеві положення» вперше законодавчо визначає можливість оформлення дистанційної роботи. При цьому, що очікувано, документ було прийнято поспіхом, ним були передбачені лише правила щодо нагальних заходів для роботодавців та органів державної влади з метою уникнення поширення COVID-19. А це означає, що Закон №530-IX не вносив зміни до КЗпП, не наводив визначення терміну «дистанційна робота» та чітко не врегульовував дистанційну зайнятість як таку, а лише дозволив роботодавцям застосовувати такий вид праці. Законом роботодавцям було дозволено «доручити» своїм працівникам виконання завдань «вдома» на час обмежувальних заходів, що, по суті, означало, що такий перехід на віддалену роботу на час карантину дозволено за наказом роботодавця без укладення додаткових угод до трудових договорів чи оформлення іншої документації [8].

Таку норму, звісно, не можна було назвати повноцінним кроком у напрямку оновлення трудового законодавства. Саме тому вже 30 березня 2020 р. Верховна Рада України внесла зміни саме до КЗпП (Закон України №540-IX), врегулювавши дистанційну роботу не лише на період карантину, а й на всі інші випадки за угодою сторін (за умови оформлення письмового трудового договору – ст. 24 та 60 КЗпП у відповідній редакції). Такі зміни вимагають

письмового договору про дистанційну роботу та встановлюють, що на дистанційників не поширюються правила внутрішнього трудового розпорядку, а всі інші права працівників зберігаються в повному обсязі. Звісно, оскільки пандемія триває, та виклики для бізнесу не завершуються, модернізація законодавства щодо дистанційної роботи продовжується і натеper.

Отже, дистанційна праця є новим видом трудових відносин в Україні, який отримує все більший розвиток. Закон України «Про зайнятість населення» трактує її так: «зайнятість – не заборонена законодавством діяльність осіб, пов'язана із задоволенням їх особистих та суспільних потреб з метою одержання доходу (заробітної плати) у грошовій або іншій формі, а також діяльність членів однієї сім'ї, які здійснюють господарську діяльність або працюють у суб'єктів господарювання, заснованих на їх власності, у тому числі безоплатно». Це і є відправним пунктом для працівників і роботодавців. Але відсутність визначення саме «дистанційної форми» діяльності стає бар'єром для налагодження трудових відносин між працівником та роботодавцем, побудованих на принципі забезпечення справедливої винагороди за виконану роботу, створює підґрунтя для недовіри і суперечностей [8].

Актуальність дослідження полягає у тому, що приблизно 91,6% компаній в Україні не використовують спеціальних рішень для налагодження стандартних бізнес-процесів і саме у режимі віддаленої роботи керівники організацій виявляють найслабкіші ланки адміністративного менеджменту [8]. Прийняття та узгодження елементарних рішень стає проблемою для технічно не підготовлених співробітників та організацій, що працюють «по-старому».

Світ модернізується, проблема, що постала перед бізнесом у зв'язку з пандемією, змінить стандарти організації бізнес-процесів назавжди. Так чи інакше, але кожна компанія буде вимушена підлаштовуватися під ці зміни, аби зберегти свої позиції. З початку світової пандемії багато дослідницьких центрів та науковців різних галузей знань звернули свою увагу на окремі аспекти, пов'язані з віддаленою роботою та на труднощі, що її супроводжують [8].

Професор цифрового права Табрез Ахмад звертає увагу на кібербезпеку та кіберзлочинність, які стають особливо значущими викликами для організацій, що перейшли на віддалений режим роботи. Адам Гікман пише про те, як ізольована робота впливатиме на працівника через відсутність обізнаності в організації роботи в нових умовах, нестачу знань та стратегій реалізації методів та процедур віддаленої роботи.

А дослідники з «Національного бюро економічних досліджень» США наводять статистику, дані якої свідчать, що з лютого по травень 2020 року більше третини всіх робітників перейшло на віддалену роботу, в результаті чого близько половини американських працівників зараз працюють з дому. Також вони зазначають, що з початком карантину більш охоче переходять на віддалений режим роботи компанії та організації в тих штатах, де переважає частка людей, які задіяні в сфері менеджменту, управління та суміжних професіях. Що ж стосується вітчизняних дослідників, то проблеми, що виникають в процесі переходу персоналу в режим дистанційної роботи, розглядаються і українськими вченими.

Оскільки аспект запровадження в організації дистанційного режиму стосується персоналу, тобто людей, важливо враховувати ментальні особливості та схильності, що впливають на працівників. А отже, праці українських вчених є більш доцільні для опрацювання даної тематики.

Наприклад, С. М. Невмержицька дослідила плюси та мінуси дистанційної роботи, з якими стикнулися вітчизняні компанії. Н. Котис дослідила дистанційний менеджмент як новий та сучасний метод управління персоналом, що є особливо актуальним в ситуації, коли керівники не можуть безпосередньо контактувати з працівниками, контролювати та скеровувати їх дії в офісі.

Проте дослідження проблем віддаленої роботи цікавили дослідників ще до вимушених заходів дистанціювання. Так, Л. В. Щетініна, К. О. Павлова та С. Г. Рудакова досліджували питання корпоративної культури в умовах віддаленої роботи [8].

Дистанційна робота розширює можливості людей реалізувати себе в професії. Визначення дистанційної діяльності трактується в науковому середовищі по-різному. Так, Вапнярчук Н. трактує дистанційну роботу як новий вид зайнятості, формами виявлення якого є низькокваліфікована робота вдома, кваліфікована робота вдома й мобільна дистанційна робота.

І. Моторна розуміє дистанційну зайнятість як взаємодію працівника й роботодавця на ринку праці, що передбачає гнучкі соціально-трудові відносини безпосередньо у віртуальному середовищі з використання інформаційних та комунікаційних технологій. О. Гулевич враховує такі аспекти як обов'язкове використання телекомунікаційних технологій і тип робочих місць. [8].

У зв'язку з переходом на дистанційну форму роботи, стало зрозуміло, що цей процес тісно пов'язаний з усіма цифровими інноваціями, інформатизацією усіх бізнес-процесів та діджиталізацією менеджменту. Взагалі, у наш час такі процеси як автоматизація підприємств, усіх його ланок та процесів, і саме ІТ підприємствам, надається головна роль. Саме такі компанії є провідними користувачами інноваційних методів управління. Вони попереду усіх, першими тестують впровадження, адже частіш за все вони і є розробниками нових програмних засобів та програм, які полегшують роботу.

Поняття «дистанційний менеджмент» не є розповсюдженим в економічній практиці, також відсутнє однозначне трактування [29]. Існують визначення, подібні за змістом, проте вони торкаються конкретних елементів управління діяльністю підприємства і не окреслюють форму організування праці на підприємстві. Це пов'язано з тим, що дана форма організування бізнесу ще донедавна була не надто поширеною на українських підприємствах [29].

До недавнього часу серед керівників підприємств панувала думка, що дистанційне управління діяльністю організації не є необхідним, оскільки процес організування менеджменту підприємства легко адаптувати за необхідності. Як показало введення карантинних заходів, такі підходи не є об'єктивними, що призвело до загострення негативного впливу, а саме

зниження ефективності діяльності підприємства та зменшення або недоотримання прибутку.

Очевидною є необхідність перегляду доцільності даної форми організування бізнес-процесу та визначення обґрунтування самого поняття дистанційного менеджменту в контексті системи управління бізнесом, його ключових складників та основних принципів функціонування.

Дистанційний менеджмент визначимо як віддалену форму управління матеріальними та людськими ресурсами на підприємстві за допомогою інформаційних технологій, представлену сукупністю методів, засобів та інструментів для ефективної координації людей із метою досягнення поставлених довгострокових чи короткострокових завдань або намічених цілей (поліпшення результативності виробництва та інших бізнес-процесів на підприємстві, збільшення прибутку тощо). Матеріальним утіленням дистанційного менеджменту стали такі технології, як упровадження нових форм стільникового зв'язку 4G і 5G, Інтернет-речей, інтелектуальних агентів тощо [29].

Завдяки цим технологіям можна правильно організувати процес дистанційного управління на підприємстві, коли керівник, фізично не перебуваючи на місці роботи, може виконувати свої обов'язки не менш ефективно. Така дистанційна форма організування бізнесу має як переваги, так і недоліки (табл. 1) [29].

Переваги та недоліки дистанційного менеджменту для підприємств

Таблиця 1

Переваги	Недоліки
– Скорочення витрати на переїзди, зустрічі можна проводити он-лайн. – Можливість розвивати свій бізнес дистанційно з будь-якої точки світу. – Комфортні умови праці. Працюючи вдома, менеджер чи співробітник знаходиться в комфортних для нього умовах і може приділяти більше уваги сім'ї, краще планувати свій вільний час. Це підвищує робочу мотивацію і знижує стрес від постійної зайнятості. – Економія офісного простору. Володіючи реальними офісними приміщеннями, компанія може економити на їх утриманні або здавати їх в оренду, отримуючи додатковий прибуток, якщо її співробітники будуть працювати віддалено. – Наймання співробітників з усього світу. У дистанційному режимі можуть працювати люди з різних країн, що суттєво розширює можливість пошуку потрібного фахівця. – Економія коштів на початковій стадії розвитку бізнесу. Стартапи зазвичай не мають достатніх коштів і змушені економити, а витрати на утримання офісів є значущими в їхніх бюджетах. Перехід у віртуальний офіс вирішує цю проблему. – Економія на робочих місцях. Витрати на обладнання робочих місць тим більше, чим ширше штат співробітників. Віддалена робота дає змогу без особливих витрат наймати нових фахівців і надавати їм усе необхідне для роботи. – Професіоналізм співробітників. Справлятися зі своїми обов'язками за гнучкого графіку можуть тільки цілеспрямовані й організовані люди, тому співробітники віртуальних офісів більш професійні у цілому.	– Ризик неефективної роботи співробітників за умов безпосередньої відсутності керівника; неготовність людей працювати без прямих указівок. – Відсутність якісно налаштованих каналів передачі інформації між підлеглими та керівниками. – Об'єктивний ефективний вплив технологій та додатків на організацію праці. – Можливі технічні проблеми. У разі неполадок у мережі складно зв'язатися з керівником або співробітником для з'ясування термінового питання. – Ризики для ділової репутації. Не всі клієнти і партнери сприймають віртуальні офіси всерйоз, вважаючи такі підприємства несолідними. – Зниження соціальної взаємодії. Працюючи вдома, співробітники не розвивають дружні і соціальні зв'язки, і командна робота у віртуальному офісі буде слабкіше, ніж у класичному. – Ризики для конфіденційності. Імовірність злому віртуального офісу вище, ніж проникнення злоумисників в офіс фізичний.

У запропонованій таблиці, бачимо, що переваг в дистанційному організуванні праці більше, ніж недоліків. Тому можна сміливо казати про доцільність віддаленої роботи. Такий формат потрібно запроваджувати та поєднувати зі звичайним режимом праці. Така тенденція досить поширена серед зарубіжних країн, в тому числі і в Україні, але менш розвинута та підкріплена законодавчою базою. Наші державні заклади вищої освіти випускають висококваліфікованих фахівців, особливо ІТ-сфери, які наразі на ринку праці є досить затребуваними, і мають велику конкуренцію в міжнародних масштабах. Саме вони практикують таку форму праці та заробіток не покидаючи власної країни та місця проживання.

В XXI столітті, в нашу епоху цифрової молоді та швидкого розвитку технологій, такий формат надасть можливість працювати та будувати кар'єру в своїй країні та за кордоном. Одночасно, можливо, навіть поєднувати співпрацю з різними міжнародними компаніями.

Таким чином можна практикувати змішану форму управління персоналом. Тут слід, сказати, що на фірмі можна пропонувати таку роботу не всім, а деяким фахівцям, які цього потребують. Але також слід зауважити, що перед керівниками стоять нові завдання організації робочого процесу, який необхідно розробити та впровадити і надалі керувати на особливих сучасних принципах. Врахувати усі потреби, які забезпечать якісну працю, виконання поставлених цілей та управління персоналом. Важливий в цьому напрямку і психологічний аспект. Тут керівникові віддається переважна роль для визначення рівня відповідальності, дисциплінованості, компетентості та довіри людині, з якою він буде співпрацювати у віддаленому доступі. В такій ситуації легше буде приймати рішення більш досвідченій людині, яка має стаж керівника.

У системі управління персоналом використовується досвід вітчизняних наукових досліджень та зарубіжний досвід. Таким чином, удосконалюються методи роботи з кадрами.

Управління персоналом організації – це цілеспрямована діяльність керівництва та працівників підрозділів управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегій кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації [41]. Усе це в сукупності являє собою механізм управління персоналом компанії.

Управління персоналом тісно взаємопов'язане з соціальним розвитком. Це в свою чергу дає поштовх сучасним управлінцям орієнтуватися на людей, на створення належних умов праці та побуту, постійне їх покращення.

Загальні принципи забезпечення дистанційної роботи: [29].

– **Індивідуальний підхід.** Потрібно враховувати, що керівник із підлеглим не бачаться наживо. Це означає, що керівнику доведеться шукати індивідуальний підхід до кожного свого працівника окремо. Це доведеться проявляти в усьому: ступені контролю, стилі спілкування та формі мотивації.

– **Лідерство менеджерів у формуванні завдань.** Коли вони визначають, що повинні робити співробітники, а не як. Менеджер формулює завдання і

терміни, отримує звіти про виконану роботу, хоча фізично не контактує зі співробітником.

– **Командне обговорення.** Управління на відстані передбачає спільне рішення і обговорення питань. З одного боку, це дасть змогу керівникові почути різні точки зору на вирішення проблеми, з іншого – допоможе краще зрозуміти загальний напрям роботи.

– **Довіра.** Співробітники, що працюють віддалено, здебільшого самостійно планують свій робочий графік. А отже, працівникам важливо усвідомлювати, що їм довіряють і надають простір для творчості.

– **Навчання співробітників.** Принципово важливо під час організування віддаленої роботи провести навчання співробітників, які працюватимуть дистанційно, саме в плані дотримання регламентів з обміну інформацією [29].

Дистанційний менеджмент потребує високого технологічного оснащення та доступу до новітніх програм. В свою чергу це потребує забезпечення якісним Інтернетом та зв'язком. Керівники, провідні менеджери з управління мають бути готові до того, щоб вкладати фінанси організації. Такі технології потребують додаткових коштів, щоб встановити їх, супроводжувати та згодом оновлювати. Більшість програмних забезпечень для управління персоналом мають ліцензію, тому такі проекти досить дорогі. Особливо ті програми, які мають комплексну систему і поєднують в собі різноманітні модулі.

Головне завдання дистанційного управління – об'єднати всіх співробітників між собою, використовуючи загальні інформаційні технології та контролювати роботу фіксуючи її за допомогою спеціальних програм або додатків. Враховуючи вищевикладене, можна підвести підсумок, що на сьогодні в пріоритетності стоїть автоматизована інформаційна система управління персоналом. Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати механізм управління персоналом. Це стосується усіх підсистем управління кадрами.

Комплексні системи управління персоналом використовуються для автоматизації кадрової роботи на будь-якому підприємстві [20]. У першу чергу, такі системи необхідні керівництву для отримання оперативної інформації з будь-якого питання, пов'язаного зі структурою підприємства, штатним розкладом, вакансіями та інформацією про співробітників. Оперативно прийняти правильне рішення зможе лише керівник, здатний швидко оточити сформовану ситуацію на основі аналізу актуальної інформації про стан справ на підприємстві. Тому важливим фактором умов використання HR-систем є також можливість інтеграції системи кадрового обліку з системами бухгалтерського обліку та управління підприємством [20].

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі різко зросла потреба підприємств у висококваліфікованих співробітників. Посилився попит керівництва і кадрових служб підприємств на більш спеціалізовані дані про персонал, які допомагають краще спланувати майбутні потреби підприємств у персоналі та реалізувати свої плани шляхом продуманого рекрутингу, призначення та збереження в штаті талановитих і висококваліфікованих співробітників. Саме тому сегмент додатків управління персоналом є зараз одним з найбільш швидко розвинутих на світовому ринку бізнес-додатків.

Сучасні автоматизовані системи управління персоналом призначені для оптимізації роботи, в першу чергу, керівництва та персоналу кадрових служб підприємств (крім бухгалтерії та деяких інших підрозділів) і грають велику роль у підвищенні продуктивності їхньої праці. Зокрема, менеджери по персоналу за допомогою таких систем позбавляються від виконання рутинних операцій при роботі з кадрами, підготовки та обліку наказів (існують оцінки, що тільки на роботу з документацією з персоналу кадровики витрачають до 60% свого робочого часу) [20]. Автоматизоване зберігання і обробка повної кадрової інформації також дозволяє ефективно здійснювати підбір і переміщення співробітників. Крім того, автоматизований розрахунок заробітної плати з урахуванням інформації про позиції штатного розкладу, відпустках, лікарняних, відрядженнях, пільги та стягнення дає можливість працівникам

бухгалтерії точно і оперативно нараховувати зарплату, формувати бухгалтерські звіти. І це лише деякі з функцій сучасних автоматизованих систем управління персоналом [20].

Хочу наголосити, що автоматизація процесів як у звичайному трудовому режимі, так і в дистанційному режимі полегшує роботу співробітників, керівників та основну роботу кадрового і бухгалтерського відділу. Але, людина все ж таки залишається головною складовою у цьому процесі. Її інтелект важливий, а з допомогою технічних засобів працівники мають змогу впорядковувати будь-який процес управління, вирішення штатних ситуацій та ведення обліку і звітності. За допомогою автоматизованих програмних рішень управління персоналом насамперед вирішується питання з врегулюванням інформаційного потоку обліку кадрів, робочого часу, бухгалтерських звітів, фіксування робочого часу.

3.3. Оптимізація та впровадження системи управління персоналом ІТ-компаній в умовах діджиталізації

Найближче майбутнє управління персоналом характеризується внутрішніми змінами, в яких основна увага буде приділена технології, а саме можливостям її використання для пошуку, залучення, об'єднання працівників і програмного забезпечення їх діяльності [13].

Інноваційний механізм управління персоналом – це гнучка система управління персоналом, яка враховує і формує потреби в роботі кадрів, здатних розробляти, впроваджувати і широко використовувати інновації. Інноваційний механізм управління персоналом має особливості, притаманні будь-якому нововведенню [18].

В сучасних умовах соціально-економічного розвитку одним з актуальних питань для керівників підприємств є розробка такого механізму управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, який дозволив би зберігати та зміцнювати стійку позицію підприємства на ринку, задовольняти

потреби споживачів, адекватно та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та стабільно розвиватися [15].

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління [15].

Механізм управління містить у собі такі компоненти, як: цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей, принципи і задачі управління, методи управління, форми та інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки.

Складовими частинами господарського механізму підприємства є організаційно-економічний, соціальний та правовий механізми, які між собою є взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними [15].

Будь-який механізм управлінських інновацій має будуватися на таких принципах: [18]

1. Цілеспрямованість – орієнтація на досягнення низки цілей, в першу чергу, сприяє реалізації запланованої місії організації.
2. Перспективність – робота в рамках організації управлінських інновацій не тільки над оперативними проблемами, а й над визначенням і опрацюванням стратегії, пов'язаної з майбутнім розвитком організації.
3. Оперативність – скорочення часу від прийняття рішення до його виконання у керованій системі, для виключення негативних змін, що роблять непотрібною реалізацію прийнятих рішень [18].
4. Надійність – гарантія достовірності передачі інформації, що виключає спотворення керуючих команд та інших даних, що забезпечують безперебійність зв'язку.
5. Економічність – досягнення потрібного ефекту від управління при мінімальних витратах на управлінський апарат.
6. Здатність до розвитку – гнучкість сприйняття коригувальних впливів в умовах удосконалення виробництва.

7. Стійкість – незмінність основних властивостей, цілісність функціонування організації управлінських інновацій та її елементів в короткостроковому періоді [18].

Для досягнення мети дослідження було проведено аналіз ІТ-компанії «Логріс-Про», що надає послуги автоматизації бухгалтерського обліку вже понад 20 років. За результатами дослідження було виявлено такі недоліки в управлінні персоналом:

1. Необхідний постійний контроль за співробітниками.

Враховуючи специфіку роботи та обслуговування клієнтів, нестандартний графік: погодинна праця та оплата, відрядження, виїзди за межі офісу і тому подібне. Все це необхідно врахувати для оплати праці та обізнаності керівників про виконання поставленого завдання та дійсно фактичне обслуговування клієнта. У цьому випадку, враховуючи складність контролю співробітників компанія вже запровадила автоматизовану систему, яка має комплексний характер. Встановлена програма пропускнуго режиму, яка фіксує час знаходження співробітника в офісі. З цієї програми кожного місяця робиться повний звіт робочого часу. Також встановлена програма за допомогою якої співробітники вносять та фіксують свій робочий час у спеціальному «журналі робочого часу». Програма надає велику перевагу. За допомогою звітів бухгалтерія нараховує заробітну плату, а керівники мають чітку та вчасну звітність. Але, при всіх перевагах, недолік полягає в тому, що необхідний контроль за виконанням вчасності внесення даних співробітників. Для цього назначають людину, зазвичай це менеджер офісу або адміністратор, який є помічником для свого керівництва, і безпосередньо має вплив на співробітників.

2. Потреба в наймі нових перспективних співробітників та їх розвиток і мотивація робити кар'єру на даному підприємстві.

Складність в утриманні нових працівників полягає в тому, що у компанії вже є готовий продукт – програмне забезпечення. Новим фахівцям потрібно за деякий час опанувати її, щоб надалі обслуговувати клієнтів, заробляти гроші та

приносити дохід компанії. На все це потрібен час, але на сьогодні постає завдання скоротити терміни і покращити цей механізм опанування нової програми для подальшого обслуговування клієнтів. У навчанні нових фахівців, необхідно удосконалити їх мотивацію та посприяти швидкому освоєнню програми, задля кращого результату.

Отже, пропоную розглянути впровадження технологій та їх вплив на управління персоналом в подібних ІТ-компаніях. Необхідно створити механізм, який враховує особливості форми роботи ІТ-підприємства. Його внутрішній трудовий розпорядок, корпоративну культуру. Задля налагодження трудового процесу і досягнення продуктивності.

Проаналізувавши таке підприємство, на мою думку, щоб управління було результативним, потрібно виділити два основні напрями. Перший напрям буде націлений на впровадження інноваційних технологій, а саме сучасних комплексних програмних забезпечень. За допомогою яких, можна встановити систему контролю співробітників та їх звітності про виконану роботу. Такі програмні забезпечення надають можливість робити щоденний моніторинг та звіти для системного аналізу. Це дозволяє керівникам робити висновки про виконання завдань, дій, що були заплановані, дедлайни проєктів, щодо обслуговування клієнтів. Це дуже важливо для системи менеджменту. Але, слід зауважити, що й тут потрібна людина, яка буде контролювати процес та перевіряти правильність внесених даних співробітниками. Зазвичай така робота входить в обов'язки адміністративного персоналу та начальників відділів, як до прикладу.

Другий напрям – найм нових працівників та розвиток їх у компанії. Враховуючи специфіку роботи, компанія має сформувати чіткий план дій, щодо навчання та мотивації молодих спеціалістів, і подальше їх утримання.

На мою думку, найголовніше в управлінні компанії керівники мають приділяти увагу саме розвитку молодих працівників. Надавати їм можливість розкривати свій широкий потенціал. Мова йде, про передачу досвіду від вже досвідчених провідних фахівців до молодих співробітників, які лише

розпочинають свою професійну кар'єру. Керівникам варто в цьому плані використовувати демократичний стиль управління, який будується на взаємоповазі один до одного. Тоді підлеглі будуть відчувати, що вони беруть участь у житті компанії: беруть участь у обговоренні питань, прийнятті рішень та несуть важливу місію – продовження справи. В такий спосіб компанія буде процвітати, бо кожен має спільну мету. Завдяки ініціативності кожного працівника, таким чином надалі формується відповідальність за виконання поставлених перед ними завдань.

Виходячи з досвіду, керівники мають думати про майбутнє своєї організації. Передбачати заздалегідь необхідні дії, щоб бути гідними своєї професії, конкурентоспроможними на ринку праці, розвивати вітчизняну сферу управління та економіку країни.

Для того, щоб отримати результат треба розглядати сучасні тенденції. В цьому напрямку як дієвий спосіб, можна застосувати проєктну діяльність на підприємстві. Це новий стандарт в процесі управлінні персоналом.

Повертаючись до першого напрямку удосконалення управлінням пропоную впроваджувати саме українські програми. Тому, що вони більш за все відповідають нашим вітчизняним вимогам. Тобто, держстандартам, законам, положенням та нормативам.

Компанія, яка на сьогодні заслуговує уваги – JSolutions. Це українська група розробників, експертів та консультантів в різних галузях інформаційних технологій та управління бізнесом. Сьогодні рішення jSolutions використовують багато представників бізнесу.

jSolutions – це хмарна система для автоматизації управлінських та облікових завдань підприємств [44]. jSolutions дозволяє не лише повністю автоматизувати бізнес-процеси, а й мінімізувати витрати на користування системою. Зменшення загальної вартості володіння програмним забезпеченням, досягнуто за рахунок можливості роботи системи на будь-якій операційній системі (Linux, Ubuntu, Windows, MacOS, Android) використання умовно безкоштовного програмного забезпечення (OpenOffice, LibreOffice) та за

рахунок використання для обробки даних різних СКБД, таких як Oracle або PostgreSQL. Система інтегрується з різноманітним обладнанням та може працювати на різноманітному устаткуванні [44].

В нашому випадку, нам необхідне впровадження системи управління персоналом. Для цього встановлюється модуль Персонал, що передбачає комплексність розробки. Таке рішення дозволяє комплексно автоматизувати всі бізнес-процеси компанії щодо управління персоналом. Застосування системи значно покращує ефективність і якість роботи відділу кадрів і полегшує HRM-процеси компанії, в тому числі процес підбору персоналу, мотивації, підвищення кваліфікації. Система управління персоналом jSolutions працює з використанням хмарних технологій, тому ви можете працювати як в офісі так і онлайн за межами місця роботи.

Система має широкий функціонал і дозволяє автоматизувати основні ділянки роботи відділу кадрів та HR-менеджерів:

Підбір персоналу:

- облік всіх актуальних вакансій, з відображенням кількості претендентів на посаду;
- заповнення анкет потенційними співробітниками з можливістю їх друку;
- формування списку анкет претендентів згідно з обраними умовами;
- автоматизація процесу оформлення на вакантну посаду кадрів на підставі вже наявних в базі резюме;

HRM:

- ведення обліку штрафів і винагород;
- можливість інтеграції з системою управління доступом з використанням електронних перепусток (карток, браслетів) [44].;

Кадровий облік

- створення штатного розкладу персоналу із зазначенням умов прийому, схеми роботи, розміру ставки, окладу і його складу, а також інших даних;
- ведення особових рахунків співробітників;

- ведення різних типів стажу за співробітниками із зазначенням загального досвіду роботи та різних типів пільг;
- ведення історії всіх переміщень персоналу і актуалізація штатного розкладу на обрану дату;
- створення зразків стандартних наказів по компанії і підготовка на їх основі фактичних наказів (прийом, звільнення, переміщення по організації, або підвищення на посаді, відпустка та ін.). Можливість друку наказів в звичайному текстовому варіанті і у вигляді стандартних форм (форма розпорядження на відпустку і т.д.);
- виконання переміщення співробітників як усередині підрозділів так і на рівні компанії, оформленням на роботу, звільнення, виведення зі штату, надання відпустки і т.п. Дані по персоналу автоматично фіксуються в історії призначень і переміщень, яка зберігається і завжди доступна у системі;
- формування табеля робочого часу, з урахуванням лікарняних, періоду відпусток і святкових днів.
- ведення обліку інформації про освіту, підвищення кваліфікації, навчання або атестації працівників із зазначенням супутнього пакета документів;
- ведення обліку військовозобов'язаних із зазначенням звання, категорії і посади.

Додаткові функції системи:

- отримання даних за різними напрямками роботи з персоналом можливо завдяки зручному відбору за параметрами серед співробітників;
- налаштування прав доступу до обраних розділів, записів, дій [44].;
- робота в єдиній базі для всіх підприємств які знаходяться в різних регіонах України [44].;

Система управління персоналом працює в єдиному інформаційному просторі з іншими рішеннями jSolutions, зокрема, система інтегрується: з модулем «Управління доступом», за допомогою якого проводиться облік

робочого часу співробітників і формується табель, а також ведеться контроль відвідувань і переміщень; з модулем «Заробітна плата», для формування звітів і нарахування заробітної плати співробітникам.

Інформаційна система для обліку персоналу незамінний інструмент для управління персоналом компанії. В системі можливий облік будь-якої кількості співробітників, тому вона підійде як великим організаціям, так і представникам малого та середнього бізнесу. HR-департамент буде працювати оперативніше і без зловживань з боку працівників, а діловодство не відбиратиме великого обсягу часу. Рис. 1. [44].



Рис. 1 Модулі управління підприємством та персоналом

Також, можна рекомендувати до впровадження такі програми українських розробників: УБС, Бриз-Про. Вони орієнтовані як і на бухгалтерський облік, так і на управління персоналом та кадрами, електронний документообіг, управління виробництвом великих і малих підприємств різної форми власності. Дозволяють формувати звіти, вести електронні картки співробітників. Їхня особливість в тому, що модулі поєднанні між собою в одній базі. Така оптимізована функція дозволяє готувати накази про лікарняні або відпустки і нараховувати виплати дуже швидко та якісно.

ІС-ПРО: Бюджет. Українська програма світового стандарту ERP, для автоматизації обліку та управління на підприємствах та в бюджетних

установах. Більше 5000 підприємств та установ використовують ISpro для автоматизації процесів обліку та управління. Рис.2 [37].

Система ISpro

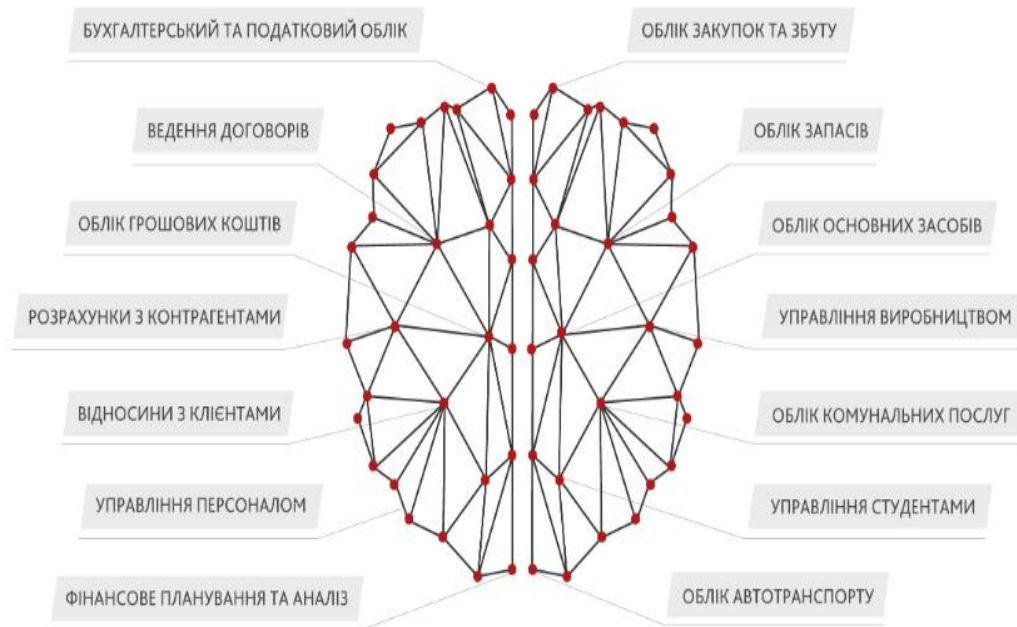


Рис. 2 Комплексна система модулів управління підприємством та персоналом

Всі ці автоматизовані процеси необхідні для сучасних ІТ-компаній. Такі системи – це втілення новітніх технологій, роботи професіоналів та досвід. Все це у поєднанні з людським інтелектом беззаперечно веде до успіху в управлінні персоналом та компанії загалом.

Другий напрям – навчання персоналу та розвиток. Пропоную запровадити проєктну командну роботу серед управлінців та досвідчених фахівців своєї справи.

Для початку потрібно визначити пріоритетну ціль компанії. Отже, ІТ-підприємству необхідні нові спеціалісти, які швидко увійдуть в хід справи та будуть приносити дохід і забезпечувати професійною допомогою клієнтів.

Керівники в свою чергу повинні провести аналіз серед співробітників і сформулювати план, щодо навчання найманих молодих спеціалістів, а також виділити ті ділянки галузей, яким необхідно приділити увагу щоб компанія виходила на новий рівень. Визначившись з таким планом, керівники пропонують та запроваджують стратегічний план на рік. В такий план входять: індивідуальний розвиток та колективний. В окремих пунктах цього важливого плану, можна сформулювати та виділити *hard skills*, *soft skills*, блоки розвитку на робочому місці та саморозвитку. Сюди включається підготовка внутрішніх тренінгів, онлайн-тренінгів від кваліфікованих фахівців з інших міст.

Зараз використовується нова кадрова термінологія – *hard i soft skills*: *Hard skills* (англ. "Жорсткі" навички) – те, що можна вивчити і що можна протестувати [50]. Прикладами є вміння швидко друкувати, володіння іноземними мовами, знання мов програмування, математичні обчислення. Тобто будь-яку навичку можна оцінити об'єктивно. Щоб отримати необхідні знання, треба навчатися, а підтвердженням є сертифікат або диплом. *Soft skills* (англ. "М'які" навички) – компетенції універсальні, у вишах та школах ними не опікуються, а виміряти їх набагато важче. Найчастіше ступінь прояву залежить від типу особистості, особливостей характеру, темпераменту. До них найчастіше відносять комунікабельність, здатність працювати в умовах форс-мажору, схильність до командної роботи. Оцінити їх в конкретних показниках вкрай важко, однак розвинути – реально [50].

Пропоную проєкт під назвою «Центр внутрішніх тренерів». Над процесом може бути задіяна команда з 3 співробітників або із 5. Визначається один куратор всього процесу, який надалі веде цей проєкт. Цей проєкт підтримує молодих фахівців, які будуть брати участь у процесах роботи досвідчених професіоналів. ІТ-фахівці, провідні інженери виступають з програмою *hard skills*, щоб швидкими темпами навчити нових людей. Зокрема, окрім теорії, слід використовувати практичні завдання. Завдяки чому молодь буде задіяна в процес, і наочно спостерігати за діяльністю своїх наставників. Результат буде вдвічі швидше, успішним та продуктивним. Також, в самому

процесі самі ж провідні фахівці систематизують свої знання та водночас саморозвиваються. До саморозвитку входить їх підготовка до курсів, підхід до викладення матеріалу. Тут взаємодіють інтелект та креативність подачі знань. Пошук нової інформації, відкривають кругозір, є можливість застосовувати різні ресурси. Особливо в наш час можна використовувати різні платформи, додатки, креативні програми для створення відео, презентацій. В такий спосіб охоплюється широкий аспект розвитку компанії в цілому тому, що усі співробітники залучені та об'єднанні однією великою справою.

Керівники в свою чергу мають виділити розвиток корпоративних цінностей та слідувати їм. ІТ-організаціям притаманні такі цінності: відповідальність, командна робота та інноваційність. Якщо співробітники будуть цьому слідувати та вкладатися в свою професію і справу компанії, то майбутнє такій компанії та її співробітникам гарантоване. Молоде покоління буде брати приклад від завзятості та зацікавленості старших професіоналів, що в свою чергу надихає надалі розвиватися та будувати кар'єру саме в цій галузі та компанії.

В ході впровадження данного проєкту виконуються завдання ІТ-компанії:

- навчити співробітників організовувати свою діяльність, опанувати планування часу;
- ознайомити з прийомами і способами творчого підходу до вирішення професійних і життєвих ситуацій;
- розвиток та професійне зростання співробітників;

Проєкт формується за таким структурно-організаційним підходом. Чітка послідовність дій:

- планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;
- реалізація – безпосередня підготовка, організація і проведення навчання;
- оцінка – моніторинг ефективності навчання.

Застосовуючи таку систему навчання молодого персоналу, можна з упевненістю прогнозувати позитивний ефект. Це пояснюється двома

важливими факторами: сильна мотивація та час. Тобто за короткі терміни можна отримати гарно підготовлених та вмотивованих співробітників.

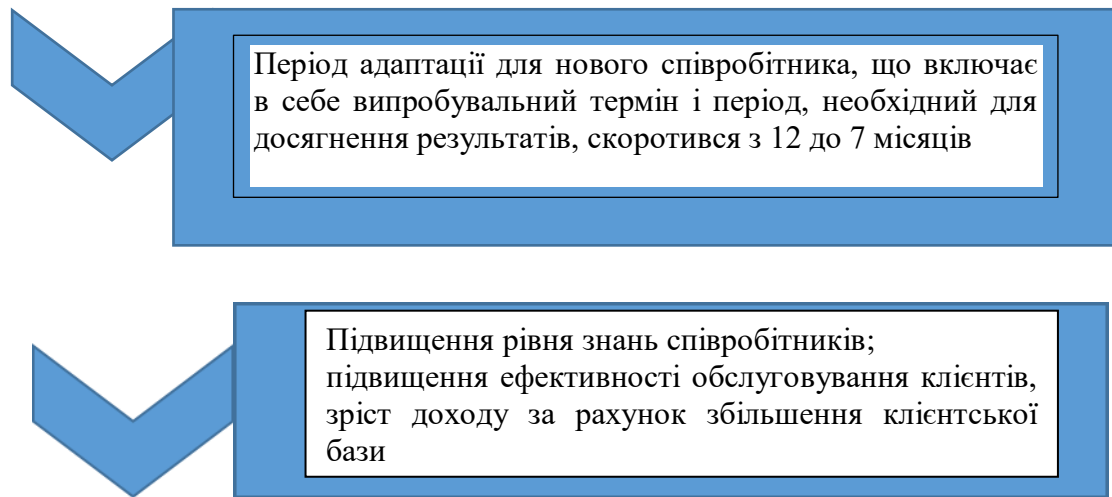


Рис.3 Результати впровадження організаційно-управлінської системи

Отже, ефективна система навчання персоналу на підприємстві має бути інтегрована в загальну систему управління персоналом. Така система покликана виявити та розвинути професійну компетентність персоналу та управлінської діяльності. Узагальнюючи дослідження можна з упевненістю сказати, що сучасні автоматизовані системи націлені допомагати людині в управлінні персоналом, а інтелект людини та її головна роль у функціонуванні підприємства спроможні до реалізації ефективних впроваджень майбутнього.

Висновки до розділу 3.

Третій розділ присвячений інноваціям у сфері управління персоналом. Досліджено та проаналізовано тему дистанційного режиму роботи на ІТ-підприємстві.

Такий режим ускладнений своїми процесами та новизною, включає в себе особливий підхід до створення сприятливих умов праці. Його обговорення та введення на вітчизняному ринку праці на сьогодні досить актуальне. Він

потребує ретельного вивчення та закріплення, зокрема, і на законодавчому рівні. Віддалена робота має свої переваги та недоліки, але світова тенденція дедалі показує, що за цим майбутнє. Багато різних зарубіжних та вітчизняних вчених досліджують та пишуть наукові статті за цією темою, аби вдосконалити та зібрати теоретичний матеріал задля подальшого застосування та поширення на практиці.

Викладено інформацію про новітнє сучасне українське програмне забезпечення, яке передбачає повну комплексну автоматизацію підприємства, що враховує та задовольняє усі потреби кожного користувача.

Наголошено саме на програми українських розробників. На сьогоднішній день вони є провідними в нашій державі, і найбільш підходять під запити наших підприємців, державні нормативи, стандарти та умови ведення кадрів, бухгалтерського обліку, зведення звітів та електронний документообіг. Наші розробники – фахівці високо рівня, які постійно вдосконалюють та покращують бази програмних забезпечень, шукаючи нові способи полегшення таких завдань як управління підприємствами.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

Поняття «охорона праці» визначено статтею 1 Закону України «Про охорону праці» [17].

Цей Закон визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи і організації або уповноваженим ним органом (далі власник) і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Охорона праці – це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності [17].

Мета охорони праці – забезпечення безпечних, нешкідливих і сприятливих умов праці через вирішення багатьох складних завдань, основними з яких є:

- проектування підприємств, технологічних процесів і конструювання обладнання з обов'язковим виконанням вимог охорони праці;
- встановлення, законодавче оформлення визначених норм кожного з несприятливих або небезпечних факторів, систематичний контроль за їх застосуванням;
- розробка конкретних заходів щодо покращення умов праці та забезпечення її безпеки на основі застосування у виробництві новітніх досягнень науки і техніки;
- розробка та застосування методів і засобів оцінки ефективності заходів з охорони праці, що плануються і здійснюються.

Роботодавець – власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган, незалежно від форм власності, виду діяльності, господарювання, і фізична особа, яка використовує найману працю.

Працівник – особа, яка працює на підприємстві, в організації, установі та виконує обов'язки або функції згідно з трудовим договором (контрактом).

Дія цього Закону поширюється на всіх юридичних та фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, та на всіх працюючих.

Законодавство про охорону праці складається з цього Закону, Кодексу законів про працю України, Закону України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності" та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Якщо міжнародним договором, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України, встановлено інші норми, ніж ті, що передбачені законодавством України про охорону праці, застосовуються норми міжнародного договору [17].

Інструкція з охорони праці для фахівця з інформаційних технологій [19].

Загальні положення

1.1. Інструкція з охорони праці ІТ фахівця містить обов'язкові для дотримання фахівцем з інформаційних технологій (далі — фахівець) правил з охорони праці при виконанні робіт, визначених його функціональними обов'язками.

1.2. Інструкція розроблена відповідно до: Положення про розробку інструкцій з охорони праці, затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці від 29.01.1998 № 9; [19]. Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, затвердженого наказом Держнаглядохоронпраці від 26.01.2005 № 15, з наступними змінами і доповненнями; Вимог щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями, затверджених наказом Міністерства

соціальної політики України від 14.02.2018 № 207; Державних санітарних правил і норм роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин (ДСанПН 3.3.2.007-98), затверджених постановою Головного державного санітарного лікаря України від 10.12.1998 № 7. [19].

3. Фахівцем з інформаційних технологій може працювати особа, яка досягла 18-річного віку, має вищу освіту відповідного напрямку, володіє екранним пристроєм на рівні стандартного прикладного програмного забезпечення, основами мережевих технологій, пройшла вступний інструктаж з питань охорони праці, первинний інструктаж на робочому місці, інструктаж з пожежної безпеки, а також пройшла медичний огляд та не має протипоказань до виконання обов'язків за станом здоров'я. [19].

1.4. З метою дотримання правил охорони праці фахівець повинен: керуватися вимогами правил внутрішнього трудового розпорядку, інструкцій з охорони праці, пожежної безпеки та електробезпеки; суворо дотримуватись правил особистої гігієни та санітарних правил; не допускати на своє робоче місце сторонніх осіб; не приступати і не виконувати роботу у стані алкогольного, наркотичного або медикаментозного сп'яніння, у хворобливому або стомленому стані; знати місця розташування аптечки та первинних засобів пожежогасіння і вміти користуватися ними.

1.5. Під час роботи на фахівця можуть впливати такі шкідливі виробничі фактори, як: неякісне освітлення робочого місця, ураження електричним струмом, випромінювання від екранного пристрою та засобів оргтехніки, нервово-психологічні та емоційні навантаження, перенапруження зорових аналізаторів, гіподинамія, інші негативні фактори.

1.6. Робочий стіл для роботи фахівця підбирається достатнього розміру, з поверхнею, що має низьку відбивну здатність та допускає можливість зручного розміщення екрана, клавіатури, документів і відповідного устаткування. Крісло має бути стійким, легко рухатися та займати зручне положення. Сидіння повинно регулюватися по висоті, а спинка сидіння як по висоті, так і по нахилу [19].

1.7. Екран повинен вільно повертатися і нахилятися відповідно до потреби працівника, зображення на ньому має бути стабільним, яскравість та контрастність символів повинні легко регулюватися.

2. Вимоги безпеки перед початком роботи

2.1. Перед початком роботи фахівець повинен отримати інструктаж від безпосереднього керівника.

2.2. Переконатися візуально у відсутності механічних ушкоджень корпусів екранного пристрою та засобів оргтехніки, у наявності інженерно-технічних засобів безпеки, аптечки і засобів пожежогасіння.

2.3. Впевнитись у якості освітлення, наявності рекомендованого контрасту між екраном і навколишнім середовищем. Робоче місце має бути розташованим таким чином, щоб природне світло падало збоку, переважно зліва.

2.4. Перевірити справність шнурів живлення, вимикачів, розеток, штепсельних з'єднань, надійність роботи вентиляційної системи.

2.5. Очистити екранний пристрій від пилу та інших забруднень.

2.6. Повідомити безпосереднього керівника про несправність екранного та периферійних пристроїв, засобів оргтехніки, меблів, приладів, електропроводки, іншого обладнання та не приступати до роботи до повного усунення недоліків.

3. Вимоги безпеки під час виконання роботи

3.1. Утримувати в порядку і чистоті робоче місце. Не захащувати проходи до робочого місця сторонніми предметами і речами, які зменшують тепловіддачу засобів оргтехніки та іншого обладнання.

3.2. Стежити за справністю екранного пристрою, засобів оргтехніки та іншого устаткування, дотримуватися правил їх експлуатації.

3.3. При тривалій відсутності на робочому місці відключати від електромережі засоби оргтехніки та інше устаткування, крім обладнання, яке використовується цілодобово [19].

3.4. Забезпечувати щоденне вологе прибирання та щогодинне провітрювання робочого приміщення.

3.5. Контролювати виконання рекомендацій щодо: проведення регламентованих законодавством і правилами внутрішнього розпорядку короткочасних перерв в роботі; проведення комплексу вправ для очей, для рук, для хребта (вироблення правильної постави), для поліпшення мозкового кровообігу, а також сеансів психофізіологічного розвантаження.

3.6. Не допускається: виконання технічного обслуговування і ремонту екранного пристрою безпосередньо на робочому місці працівника; відключення захисних пристроїв, самочинне проведення зміни у конструкції екранного пристрою; робота з екранними пристроями, у яких під час роботи виникають нехарактерні сигнали, нестабільне зображення на екрані та інші несправності; робота при знятих і пошкоджених кожухах захисту засобів оргтехніки та іншого обладнання; доторкатись руками до рухомих частин засобів оргтехніки та іншого обладнання [19].

4. Вимоги безпеки після закінчення роботи

4.1. Після закінчення роботи фахівець зобов'язаний: відключити від електромережі екранний пристрій, засоби оргтехніки та інше устаткування, крім обладнання, яке використовується цілодобово (апарати факсимільного зв'язку, мережеві сервери тощо); впорядкувати робоче місце, провітрити приміщення; привести себе у порядок, вимити руки і обличчя та перевдягнутись.

4.2. Про особливості в роботі та виявлені недоліки повідомити безпосереднє керівництво.

5. Вимоги безпеки в аварійних ситуаціях

5.1. При виникненні аварії або ситуації, яка може призвести до неї, потрібно вжити всіх можливих заходів з її усунення, попередити тих, хто поруч, про небезпеку, повідомити про подію керівництво підприємства та діяти згідно з планом ліквідації аварії [19].

5.2. У разі несправності електрообладнання, яке перебувало в експлуатації, перериванні подачі електроенергії чи появи незвичного шуму, диму слід негайно зупинити його роботу.

5.3. У випадку пожежі необхідно: вжити заходів щодо евакуації працівників із приміщення відповідно до плану евакуації та негайно повідомити пожежну службу; сповістити про подію керівництво підприємства; приступити до ліквідації загоряння відповідно до інструкції з пожежної безпеки наявними засобами пожежогасіння.

5.4. Якщо стався нещасний випадок і є потерпілі, а також при раптовому захворюванні працівника необхідно: усунути дію на організм небезпечних та шкідливих факторів, які загрожують здоров'ю і життю потерпілого (звільнити його від дії електричного струму, винести із зараженої території, загасити одяг, що горить тощо); надати потерпілому домедичну допомогу (залежно від ураження – відновити прохідність дихальних шляхів, провести штучне дихання, зовнішній масаж серця, зупинити кровотечу, іммобілізувати місце перелому, наклавши пов'язку, тощо) та викликати швидку медичну допомогу або ж невідкладно здійснити заходи щодо транспортування постраждалого у найближчий лікарський заклад.

5.5. У подальшому необхідно виконувати вказівки керівництва підприємства [19].

РОЗДІЛ 5

ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» – закон України, що визначає правові, економічні та соціальні основи організації охорони природи навколишнього природного середовища в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь [16].

Закон встановлює, що завданням законодавства про охорону навколишнього природного середовища є регулювання відносин у галузі охорони, використання і відтворення природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки, запобігання і ліквідації негативного впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє природне середовище, збереження природних ресурсів, генетичного фонду живої природи, ландшафтів та інших природних комплексів, унікальних територій та природних об'єктів, пов'язаних з історико-культурною спадщиною. Прийнятий 25 червня 1991 року, № 1264-XII. [16].

У системі раціонального використання природних ресурсів та охорони довкілля важливе місце займають екологічна стандартизація, екологічне та гігієнічне нормування, екологічна експертиза.

Екологічні стандарти – це нормативно-технічна документація, в якій визначені загальні екологічні вимоги до конкретних видів природокористування.

Екологічне нормування – це наукова, правова, адміністративна діяльність, спрямована на обґрунтування і затвердження гранично допустимих екологічних нормативів, при дотриманні яких не відбудеться деградація екосистеми, гарантується збереження біологічного різноманіття довкілля та безпека життєдіяльності населення.

Гігієнічне нормування – це наукове обґрунтування і впровадження в законодавчому порядку безпечних для людини рівнів дії шкідливих факторів НС [16]. Метою екологічної експертизи є запобігання негативному впливові

антропогенної діяльності на стан НС та здоров'я людей, оцінка ступеня екологічної безпеки господарської діяльності й екологічної ситуації на окремих територіях та об'єктах. До об'єктів екологічної експертизи належать проекти законодавчих, нормативно-правових актів; документація щодо впровадження нових технологій, матеріалів, продукції, використання яких може призвести до порушення екологічних нормативів та створення загрози здоров'ю людей; діючі об'єкти та комплекси, що негативно впливають на стан НС; несприятливі екологічні ситуації в окремих регіонах країни [16]. До заходів охорони атмосферного повітря, води та ґрунту належать законодавчі, гігієнічні, технологічні, санітарно-технічні та планувальні.

Законодавчі заходи регулюють екологічну політику уряду, спрямовану на запобігання забруднення повітряного басейну, води та ґрунту шкідливими речовинами. Планування, забудова та розвиток населених місць повинні здійснюватись з використанням вимог щодо екологічної безпеки з обов'язковим проведенням еколого-гігієнічної експертизи.

Суттю гігієнічних заходів є встановлення нормативів екологічної безпеки: нормуються гранично допустимі рівні викидів у повітря речовин із стаціонарних джерел, вміст шкідливих речовин у відпрацьованих газах.

У ґрунті допускається такий вміст екзогенних хімічних речовин (ЕХР), який при прямому контакті з людиною або в процесі міграції за екологічними ланцюгами не порушує процесів самоочищення ґрунту, не має шкідливого впливу на санітарні умови проживання та стан здоров'я населення.

Технологічні заходи мають на меті використання екологічно чистого виробництва: замкнутих технологічних циклів та безперервного виробництва (виключається викид газів в атмосферу); принципову зміну технології (безвідходне або маловідходне виробництво; комплексна механізація, автоматизація та герметизація виробничих процесів; заміна шкідливих речовин виробництва на нешкідливі або менш шкідливі; заміна нагрівання у полум'ї на електричне, твердого та рідинного палива – на газоподібне; використання біопалива та безпаливної енергетики – сонячної, вітрової тощо).

Технологічні заходи призначені також регулювати процеси утворення та знешкодження відходів, що можуть забруднювати ґрунт. До них належать: зменшення утворення відходів, токсичних та потенційно небезпечних для довкілля; скорочення кількості відходів, що підлягають утилізації; впровадження безпечних для НС технологій вторинного використання та утилізації відходів.

Санітарно-технічні заходи включають використання методів санітарного очищення населених місць, а саме – збір, тимчасове зберігання, вивезення, знешкодження та утилізацію твердих і рідких відходів [20].

Важливу роль у збереженні навколишнього середовища відіграє екологічна політика. Далі більш детально описується її мета для суспільства загалом.

Національна екологічна політика поєднує цілеспрямовану діяльність державних інституцій, науковців, експертів, громадських організацій у формуванні сталого розвитку на основі економічної ефективності, соціальної стабільності та екологічної безпеки [27].

Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року», прийнятий в 2010 році, став стратегічним документом для реалізації національної екологічної політики. Було закладено вектор, пов'язаний з формуванням екологічної культури та відповідальності у суспільстві, екологізацією виробництва, скеровано орієнтацію на еколого-економічний підхід у системі господарювання. Закон ґрунтується на правових стандартах Європейського Союзу, чітко визначає цілі, завдання та показники ефективності реалізації екологічної політики.

Окреслено ключові екологічні проблеми: забруднення повітря, низька якість водних ресурсів і деградація земель, поводження з відходами та небезпечними речовинами, втрата біорізноманіття та проблеми зі здоров'ям людини. Змістовний аналіз засад державної екологічної політики свідчить про суттєві зрушення в контексті формування законодавчої бази та економічних і регуляторних механізмів в природоохоронній сфері [27].

На практиці реалізація екологічної стратегії виявила певні прогалини у стратегічному плануванні через слабку інтеграцію питань охорони довкілля у галузеві та регіональні стратегії та інші програмні документи і заходи, зміну пріоритетів у визначенні цілей та ключових завдань, обмеженість фінансових ресурсів.

Істотні зміни, що відбулися у формуванні національної політики в Україні за період з 2010 до 2015 року, пов'язані з підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, яка визначила нові завдання в екологічній політиці. Йдеться про інтеграцію екологічних, енерго- та ресурсо-ефективних підходів до галузевих та регіональних політик.

Актуальним став курс на зелену трансформацію та перехід до низьковуглецевої економіки, що потребує інституційних змін і впровадження нових механізмів для виконання інтегративної міжгалузевої функції.

Метою національної екологічної політики є стабілізація і поліпшення стану навколишнього природного середовища України шляхом інтеграції екологічної політики до соціально-економічного розвитку держави для гарантування екологічно безпечного природного середовища для життя і здоров'я населення, впровадження екологічно збалансованої системи природокористування та збереження природних екосистем. Міністерство екології та природних ресурсів України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування і реалізує державну політику у сфері охорони навколишнього природного середовища та екологічної безпеки [27].

Аналіз реалізації національної екологічної політики здійснюється відповідно до цілей, визначених у Законі України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року», деталізованих у Національному плані дій з охорони навколишнього природного середовища на 2011-2015 роки за системою цільових показників ефективності, наведених у додатку до Стратегії, орієнтованих на індикатори сталого розвитку та завдання збалансованої екологічної політики. Стратегія визначила основні

пріоритети, які стосуються якості повітря, водних і земельних ресурсів, лісів і біорізноманіття, поводження з відходами та біобезпеки.

Документ спрямований на досягнення семи стратегічних цілей, які включають 104 стратегічних завдання:

Ціль 1. Підвищення рівня суспільної екологічної свідомості (16 стратегічних завдань);

Ціль 2. Поліпшення екологічної ситуації та підвищення рівня екологічної безпеки (34 завдання);

Ціль 3. Досягнення безпечного для здоров'я людини стану навколишнього природного середовища (11 завдань);

Ціль 4. Інтеграція екологічної політики та вдосконалення системи інтегрованого екологічного управління (17 завдань);

Ціль 5. Припинення втрат біологічного та ландшафтного різноманіття і формування екологічної мережі (8 стратегічних завдань);

Ціль 6. Забезпечення екологічно збалансованого природокористування (9 завдань);

Ціль 7. Удосконалення регіональної екологічної політики (9 завдань).

Стратегією передбачено такі інструменти реалізації екологічної політики: міжсекторальне партнерство; оцінка впливу стратегій, програм, планів з інших галузей на стан навколишнього природного середовища; законодавство; моніторинг стану довкілля і контроль; освіта та наукове забезпечення; удосконалення дозвільної системи; оцінка впливу об'єктів екологічної експертизи на стан навколишнього природного середовища; екологічний аудит, системи екологічного управління, екологічне маркування, екологічне страхування; стандартизація та звітність; економічні та фінансові механізми та міжнародне співробітництво [27].

Приклади впровадження. Миколаївська область. З метою реалізації державної стратегії досягнення безпечних для людини стандартів оточуючого середовища та невиснажливого використання природних ресурсів на території області рішенням Миколаївської обласної ради від 24.06.2011 № 3 затверджено

Програму охорони довкілля та раціонального природокористування Миколаївської області на 2011 – 2015 роки, яка ідейно та структурно входить до складу Програми економічного і соціального розвитку Миколаївської області на 2011 – 2014 роки «Миколаївщина – 2014», відповідає її основній меті та реалізується в межах наявних фінансових і матеріальних ресурсів. Програмою визначено 11 основних екологічних проблем регіону, вирішення яких дозволить зменшити рівень забруднення водойм господарсько-побутовими стоками, деградацію екологічних систем під впливом трансформації ландшафтів, вичерпання та забруднення підземних вод та забруднення атмосферного повітря, забезпечити збереження наявного ландшафтного та біологічного різноманіття, підвищити рівень екологічної освіти населення та громадської обізнаності [27].

Стратегія економічного і соціального розвитку Миколаївської області на період до 2015 р.; Програма охорони довкілля та раціонального природокористування Миколаївської області на 2009 – 2015 роки; Програма моніторингу довкілля Миколаївської області; Обласна Цільова програма «Ліси Миколаївщини 2001 – 2015 рр.»; Обласна програма «Питна вода Миколаївщини» на період до 2020 р. Обласна Програма охорони та підвищення родючості ґрунтів на 2006-2015 роки; Програма поводження з твердими побутовими відходами в Миколаївській області на період до 2020 року; Програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства Миколаївської області на 2010-2014 роки [27].

ВИСНОВКИ

Сучасний менеджмент формується на основі новітніх процесів шляхом впровадження інформаційних технологій і потребує безперервного навчання для всіх керівників та співробітників. Науковці в своїх дослідженнях все частіше обґрунтовують практичність та вигідність застосування найсучасніших методів організації роботи персоналу на підприємстві. Діджиталізація та цифровізація надає переваги у всіх аспектах управління, але й потребує в свою чергу спеціальних навичок від людини. Використовуючи всі ці методи управління руху персоналу, ІТ-компанія врегулює трудову діяльність, надає сприятливі умови праці та формує сучасний імідж ефективної компанії та лідерство її керівників.

У ході написання кваліфікаційної роботи досліджено такі напрями: традиційні та сучасні методи управління, інформаційна база та інформаційні технології, автоматизація ІТ-компаній, способи найму нових співробітників, їх розвиток та вплив на успіх компанії загалом.

При дослідженні проведено загальний аналіз системи управління ІТ-компанії та виявлено такі проблеми : управління персоналом в дистанційному режимі, а саме організація планування та контролю виконання завдань співробітників, найм нових співробітників і їх розвиток у компанії.

Аналізуючі дані проблеми, необхідно зауважити, що головна ціль компаній – ефективність роботи персоналу. Для її досягнення керівникам таких підприємств необхідно в першу чергу освоювати нові знання розвитку сучасного менеджменту. Вивчати новітні технології за допомогою спеціальних курсів, програм, ознайомлюватися з науковими дослідженнями у цій галузі. Таким чином набиратися досвіду, дізнаватися про всі нові впровадження, щоб надалі застосовувати їх у своїй діяльності.

Отже, підсумовуючи вищесказане, щоб удосконалити механізм управління ІТ-компанії в сучасних умовах запропоновано такі шляхи досягнення результату : впровадження програм по управлінню персоналом для

подібних організацій, які пов'язані з ІТ-технологіями і не тільки. Подібне впровадження – це перспективний внесок у розвиток компанії та її керівництва. Хочу звернути увагу, що наразі більш за все користуються попитом хмарні технології, які надають безпечне управління та зберігання баз даних організації. Як приклад, наведено програмне забезпечення українського розробника JSolution, що має хмарну систему. Така система на сьогоднішній час залишається в пріоритеті у компаній.

На основі даних досліджень, щоб вирішити проблему з розвитком персоналу та наймом нових молодих спеціалістів рекомендується впровадити проєкт навчання нових співробітників, враховуючи специфіку роботи підприємства. Проєкт має назву «Центр внутрішніх тренерів». Передбачає курси, тренінги та практичні навички отримання досвіду від професійних провідних фахівців компанії. Це підвищує ефективність та прискорює процес отримання кваліфікації нових співробітників, які за короткий термін вже зможуть приносити дохід компанії та будувати власну професійну кар'єру.

Такий механізм управління персоналом здатний привнести значний внесок у теперішній розвиток та майбутнє. Тому що за допомогою таких методів розкривається великий потенціал співробітників. А якщо поєднати людський капітал разом з новітніми технологіями, то успіх гарантований.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антоненко, А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / А. Антоненко // Менеджер по персоналу. – 2016. – № 10. – С. 70–77.
2. Балабанова, Л. Управління персоналом : навч. посібник / Л. Балабанова, О. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 511 с.
3. Башинська, І .О. Ефективне управління проектами підприємства / І. О. Башинська, Н. Г. Новак // Інфраструктура ринку. – 2017. – № 6. – С. 113–117.
4. Вергеліс, В. О. Інформаційні технології в управлінні персоналом на підприємстві [Електронний ресурс] / В. О. Вергеліс. – Вінниця : ВНТУ. – Режим доступу : <https://core.ac.uk/download/pdf/196301798.pdf> .
5. Вознюк, А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf.
6. Волянська-Савчук, Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах [Електронний ресурс] / Л. В. Волянська-Савчук, М. В. Мацишина. // Економіка і організація управління. – 2019. – № 1 (33). – С. 33–42. – Режим доступу : <https://jeou.donnu.edu.ua>.
7. Волянська-Савчук, Л. В. Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій в розвитку корпоративної культури на підприємстві / Л. В. Волянська-Савчук, В. Ю. Царук // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2018. – № 2 (45). – С. 189–196.
8. Галаз, Л. В. Особливості корпоративного менеджменту в умовах віддаленої роботи [Електронний ресурс] / Л. В. Галаз // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. – Вип. 28. – С. 16–26. – Режим доступу : <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.4954675> (3.2)

9. Галич, О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт.– 2019. № 6.– С. 27–32.
10. Галушко, В. П. Сучасні методи в системі управління персоналом / В.П. Галушко, І. А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2007. – № 1 (13). – С. 6–12.
11. Гончарова, О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління [Електронний ресурс] / О. М. Гончарова. – Режим доступу : з <http://www.economy.nauka.com.ua>.
12. Дашко, І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І. М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37–41.
13. Діджіталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна, Я. Касяненко // Галицький економічний вісник. – Тернопіль : ТНТУ, 2020. – № 3 (64). – С. 147–156
14. Дяків, О. П. Управління персоналом : навч.-метод. посібник / О. П. Дяків, В. М. Островерхов. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
15. Економіка і підприємництво, менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посібник. – Режим доступу : https://pidru4niki.com/80375/ekonomika/ekonomika_i_pidpriyemnitstvo_menedzhment.
16. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» [Електронний ресурс] : від 26.06.1991 № 1268-XII. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>.
17. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс] : від 14.10.1992, № 2695-XII. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>.

18. Іванов, Л. Б Концепція інноваційного механізму управління персоналом / Л. Б. Іванов // «Young Scientist». – 2015. – Вип.№ 1 (16) January. – С. 91–95.
19. Інструкція з охорони праці для фахівця з інформаційних технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pro-op.com.ua/article/1065-nstruktsya-z-ohoroni-prats-dlya-fahvtsya-z-nformatsynih-tehnology>.
20. Інформаційні технології в менеджменті [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://stud.com.ua/21213/informatika/suchasni_avtomatizovani_sistemi_upravlinnya_personalom.
21. Крушельницька, О. Управління персоналом: навч. посібник/ О. Крушельницька, Д. Мельничук – 2-е вид., перероб. й доп.. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
22. Крушельницька, О. В. Управління персоналом / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2009. – 428 с.
23. Лобза, А. В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства / А. В. Лобза, І. С. Гузь. – Молодий вчений. – 2018. – № 1. – С. 510–513.
24. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.
25. Методи управління організацією [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://library.if.ua/book/143/9551.html>.
26. Мистецтво управління персоналом / Л. Савицька, В. Тарнавський та ін. – К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2002. – 299 с.
27. Мурашко, М. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посібник / М. Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. – К.: Знання, 2006. – 311 с.
28. Національна доповідь про реалізацію національної екологічної політики [Електронний ресурс] / за наук. ред. О. І. Бондаря. – Херсон : ФОП Грінь Д. С., 2016. – 120 с.

29. Новаківський, І. І. Розвиток дистанційного менеджменту як ключова умова успіху для сучасних підприємств / І. І. Новаківський, Ю. О. Злидник // Економіка та управління підприємствами. – 2020. – Вип. 43. – С. 223–228. – Режим доступу : <https://doi.org/10.32843/infrastructure43-40>.
30. Новікова, М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : [монографія] / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 215 с. 7.
31. Петрова, І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І. Л. Петрова // Формування ринкової економіки. Управління персоналом в організаціях. – Т. 2. – К. : КНЕУ, 2015. – С. 214–223.
32. Писаревська, Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г. І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227–231.
33. Пошелюжна, Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
34. Процак, К. В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К. В. Процак, О. П. Просович // Вісн. Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272–276.
35. Савченко, В. Управління розвитком персоналу: навч. посібник / В. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.
36. Сардак, О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом / О. В. Сардак // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – № 1(19). – С. 226–235.
37. Система ISpro [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://sisoftware.biz/portfolio/ispro-budget>.

38. Система управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://referat-ok.com.ua/work/sistema-upravlinnja-personalom-pidpr>.
39. Скібіцька, Л. І. Менеджмент : навч. посібник для вищих навч. закладів / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.
40. Третяк, О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третяк // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2014. – № 24(4). – С. 389–396.
41. Управління персоналом [Електронний ресурс] : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с. – Режим доступу : <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/2462>.
42. Управління персоналом : підруч. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.
43. Управління персоналом : навч. посібник / М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська, О. Шканова. – Київ : ЦУЛ, 2006. – 500 с.
44. Хмарна система jSolutions [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://jsolutions.ua/ua/oblachnaiya-sistema-jsolutions>.
45. Хміль, Ф. Управління персоналом : підруч. / Ф. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 487 с.
46. Чуднова, О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О. К. Чуднова // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Вип. 15. – К. : КНЕУ, 2016. – С. 146 – 154.
47. Чуднова, О. К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід / О. К. Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. – Вип. 6 (37). – К. : НДЕІ, 2014. – С. 97–100.
48. Шегда, А. Менеджмент : учебник / А. Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – К. : Знання, 2006. – 645 с.

49. Щербак, В. Г. Інновації в управлінні персоналом / В. Г. Щербак, В. В. Ямбуренко // ІІ всеукр. наук. Інтернет-конф. «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». – С. 351–356.
50. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec>.
51. Методи управління організацією [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://library.if.ua/book/45/3056.html>.
52. Методи та стилі управління персоналом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pidru4niki.com/2015060964882/menedzhment/metod-i-stili-upravlinnya-personalom>.