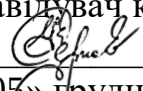


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий інститут комп'ютерних наук та управління проєктами

Кафедра управління проєктами

«Допущений до захисту»
Завідувач кафедри
 Чернов С.К.
«05» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

на тему:
Інструменти оцінки ефективності HR проєктів

Виконав: студент 6171м групи
С. Данилюк Данилюк С.С.
(підпис)

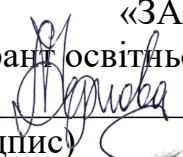
Керівник роботи: д.т.н., професор
С.В. Руденко Руденко С.В.
(підпис)

Миколаїв – 2023 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова

Навчально науковий інститут комп'ютерних наук та управління проєктами

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

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Гарант освітньої програми

(підпис) Чернова Л.С.
«13» жовтня 2023 р.

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

Студенту Данилюку Станіславу Станіславовичу

- Тема роботи: Інструменти оцінки ефективності HR проєктів
Керівник роботи д.т.н., професор Руденко Сергій Васильович
Затверджені наказом ректора № 1215-уч. від «13» жовтня 2023 року
- Термін подання роботи: до 05.12.2023 р.
- Вихідні дані по роботі: виконати дослідження інструментів оцінки ефективності HR проєктів
- Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ У ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПРОЄКТА
Розділ 4. Охорона праці
Розділ 5. Охорона навколишнього середовища
- Перелік презентаційних матеріалів виконаний в програмі Power Point
- Консультанти розділів роботи

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

- Дата видачі завдання: 15.09.2023р.

Уведіть текст тут

Уведіть текст тут

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Вивчення літературних джерел з предмету дослідження	Вересень 2023	Виконано
2	Складання розгорнутого плану магістерської роботи та ознайомлення керівника з планом кваліфікаційної роботи	Вересень 2023	Виконано
3	Написання розділу 1	Вересень 2023	Виконано
4	Написання розділу 2	Жовтень 2023	Виконано
5	Написання розділу 3	Листопад 2023	Виконано
6	Написання розділів з Охорони праці та навколишнього середовища (4,5)	Листопад 2023	Виконано
7	Оформлення магістерської роботи	Грудень 2023	Виконано
8	Передача магістерської роботи рецензенту для рецензування	Грудень 2023	Виконано
9	Передача магістерської роботи науковому керівникові для написання відгуку	Грудень 2023	Виконано
10	Попередній захист магістерської роботи	05.12.2023	Виконано
11	Захист магістерської роботи	19.12.2023	Виконано

Студент

С. Данилюк
(підпис)

Данилюк С.С.
(ПІБ)

Керівник роботи

С.В. Руденко
(підпис)

Руденко С.В.
(ПІБ)

АНОТАЦІЯ

Данилюк С.С. Інструменти оцінки ефективності HR проєктів. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 122 «Комп'ютерні науки», освітньої програми «Управління проєктами». Миколаїв: НУК ім. адм. Макарова. 2023 рік. 85 сторінок.

В кваліфікаційній роботі уточнено поняття та сутність основних категорій досліджуваної проблематики, розроблено класифікацію проєктів у галузі управління персоналом, узагальнено теоретичний та практичний досвід у галузі оцінки ефективності проєктів у галузі управління персоналом, обґрунтовано комплексну методику оцінки ефективності проєктів у галузі управління персоналом з урахуванням специфічних особливостей проєктів даної предметної галузі.

Ключові слова: управління проєктом, інструменти, оцінка проєктів, HR проєкти, модель, технології HR.

ANNOTATION

Stanislav Danilyuk. Tools for assessing the effectiveness of HR projects. Qualification work on specialty 122 "Computer Science", educational program "Project Management". Mykolaiv: Admiral Makarov National University of Shipbuilding. 2023. 85 pages.

In the qualification work, the concept and essence of the main categories of the researched issues were specified, a classification of projects in the field of personnel management was developed, theoretical and practical experience in the field of evaluating the effectiveness of projects in the field of personnel management was summarized, a comprehensive methodology for evaluating the effectiveness of projects in the field of personnel management was substantiated, taking into account the specific features of projects of this subject area.

Keywords: project management, tools, project evaluation, HR projects, model, HR technologies.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ У ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	9
1.1. Сутність та визначення управління проєктами	9
1.2. Особливості проєктів у галузі HR	14
1.3. Підходи до оцінки ефективності HR проєктів	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ	25
2.1. Управління людськими ресурсами банку	25
2.2. Проблеми управління проєктною діяльністю в банку. Класифікація реалізованих проєктів у галузі HR	37
2.3. Особливості оцінки ефективності проєктів в банку	45
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПРОЄКТА	51
3.1. Алгоритм оцінки ефективності HR-проєкта	51
3.2. Обґрунтування вибору проєкту «Оптимізація процесу підбору персоналу на масові позиції банку»	53
3.3. Розрахунок економічного ефекту від реалізації проєкту	56
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ	64
4.1. Поняття та зміст охорони праці	64
4.2. Класифікація шкідливих та небезпечних виробничих чинників ..	66
4.3. Охорона праці в банківській установі	69
РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	72
5.1. Основи охорони довкілля в Україні	72
5.2. Права та обов'язки громадян у сфері охорони довкілля	74
5.3. Забруднення та їх класифікація	77
ВИСНОВКИ	80
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Сьогодні функція управління персоналом найчастіше представляє адміністративну, і лише іноді є повноцінною бізнес-функцією, або хоча б перебуває в перехідному стані до такого статусу. При цьому найбільш «просунуті» компанії демонструють зростання інвестицій у людський капітал та HR проєкти та вводять керівників служб по роботі з персоналом до ради директорів.

Непрямими свідченнями зміни ставлення до HR-функції є стабільний попит на фахівців у галузі управління персоналом на ринку праці, запровадження вимог щодо організації роботи з персоналом при виході компаній на IPO та оцінки їхньої інвестиційної привабливості.

Слід зазначити, що функція управління персоналом у компаніях в даний час зазнає трансформації, яка обумовлена такими трендами в макросередовищі, як необхідність підвищення зрілості системи управління проєктами для забезпечення завдань розвитку компаній; трансформація ставлення до ролі управління людськими ресурсами у формуванні цінності для клієнтів, акціонерів, менеджерів та співробітників компанії; необхідність підвищення зрілості системи управління проєктами з метою підвищення ефективності реалізації проєктів.

Проєкти і самі по собі є тимчасовими, складними та нестабільними за своєю суттю, проєктне VUCA-оточення (VUCA – це аббревіатура слів volatility-нестабільність, uncertainty-невизначеність, complexity-складність та ambiguity-неоднозначність). Успіх проєкту сьогодні визначається не стільки в умінні реалізувати проєкт у рамках обмежень щодо змісту, термінів, вартості, якості, ресурсів та ризику, скільки в умінні погоджувати зміни із замовником та вищим керівництвом. Саме тому ми вважаємо, що з оцінки ефективності проєкту необхідно чітко оцінити внесок проєкту у створення цінності для компанії з погляду представників усіх зацікавлених груп; яким саме чином HR-проєкт створює цінність для інвесторів, клієнтів, керівників та співробітників компанії.

Оскільки цінність визначається одержувачем, а не її творцем, будь-яке її формулювання починається саме з нього. Для того, щоб створити цінність, фахівці з управління людськими ресурсами повинні насамперед з'ясувати, що саме хочуть отримати ті, кому вона призначена..

Дослідження у сфері оцінки та підвищення ефективності управління персоналом можна визнати «постійно актуальними» [28]. Їх необхідність обумовлена мінливими економічними умовами та появою нових, ефективніших методів виробничого управління. Недостатнє використання можливостей оцінки системи управління персоналом в організаціях більшою мірою обумовлено відсутністю методологічного інструментарію. Стандартні інструменти оцінки ефективності проєктів працюють лише за наявності економічного ефекту, який може бути виражений у термінах грошового потоку, що є скрутним, коли ми говоримо про HR-проєкти.

Очевидь, що оцінка ефективності проєкту вдосконалення системи управління персоналом потребує визначення економічних та соціальних наслідків його реалізації, проте існуюча система управління HR-проєктами не враховує ряд особливостей, у тому числі обумовлених специфікою HR-проєктів. Вирішення проблеми обґрунтування підходу та розробки конкретної практичної методики оцінки ефективності проєктів у галузі управління персоналом та є метою цього дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних підходів та вдосконаленні інструментів оцінки ефективності проєктів у галузі управління персоналом.

Для досягнення цієї мети в процесі дослідження було поставлено такі взаємозалежні завдання:

- уточнити поняття та сутність основних категорій досліджуваної проблематики;
- розробити класифікацію проєктів у галузі управління персоналом;
- узагальнити теоретичний та практичний досвід у галузі оцінки ефективності проєктів у галузі управління персоналом;

- розробити та обґрунтувати комплексну методику оцінки ефективності проєктів у галузі управління персоналом з урахуванням специфічних особливостей проєктів даної предметної галузі.

Об'єкт дослідження - управління персоналом у банку.

Предмет дослідження - проєкт у галузі управління персоналом (HR проєкт)

Оцінка ефективності HR-проєктів потребує обліку типу проєкту та є результуючою взаємодією якісної та інвестиційної складових.

Теоретичною та методологічною базою дослідження стали положення соціології праці, управління персоналом, управління проєктами, загальної теорії систем, а також таких концепцій, як теорія стратегічного управління, теорія зрілості організації, теорія зацікавлених сторін, концепції цінності. Основним став системний підхід. При вирішенні поставлених у роботі завдань застосовувалися методи та прийоми порівняльного аналізу, графічний метод соціологічних методів: анкетування, інтерв'ювання, тестування та інші.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку системного підходу до оцінки ефективності проєктів у галузі управління персоналом та розроблено інструментарій оцінки ефективності проєктів у галузі управління персоналом на підставі теоретичних положень ССП та концепції заінтересованих сторін.

Кваліфікаційна робота складається із змісту, вступу, трьох основних розділів, розділу Охорона праці та розділу Охорона навколишнього середовища, висновків, переліку посилань. Дослідження містить 15 рисунків, 14 таблиць, викладено на 87 сторінках друкованого тексту та налічує 21 джерело.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТІВ У ГАЛУЗІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та визначення управління проєктами

Проект — це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення. [1]

Проекти, як великі, і маленькі, мають такі ознаки:

- мета – отримати кінцевий продукт чи результат;
- встановлені терміни початку та завершення – дата початку проєкту та дата його закінчення;
- певні ресурси - трудові, фінансові, обладнання та інформація.

Їх взаємозв'язок показано на рис.1.1. Необхідність отримання більших результатів зазвичай призводить до збільшення тривалості робіт та витрати ресурсів. А скорочення терміну виконання позначиться на результатах проєкту або вимагатиме збільшення витрат, що, відповідно, призведе до перевитрати встановленого бюджету[2].



Рис.1.1 Три основні признаки проєкту

Управління проектом – це процес керівництва всіма роботами з проекту від початку до завершення. Управління проектом передбачає три основні види діяльності. [2]

Існують також різні варіанти визначення терміна управління проектами. Розглянемо деякі з них(табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Варіанти визначення терміна управління проектами

		Визначення
1	РМВоК [3]	Це процес застосування знань, навичок, методів, засобів та технологій до проектної діяльності з метою втілення задумів учасників проекту.
2	Ентоні Вокер[4]	Це планування, координація та контроль проекту з позицій його завершення (і введення в дію) від імені замовника та з урахуванням його цілей в одиницях корисності, призначення, якості, термінів реалізації та витрат; встановлення взаємозв'язку між ресурсами, координацію та контроль учасників проекту, їх персонального внеску у загальний результат, а також оцінку та вибір альтернатив задля найбільшого задоволення потреб замовника.
3	Гарольд Оберлендер [5]	Це мистецтво та вмінням скоординувати матеріальні та нематеріальні ресурси, організувати послідовність робіт з реалізації проекту у часі та в рамках затвердженої вартості.
4	Шапіро В. Д. [6]	Це синтетична дисципліна, що поєднує спеціальні та надпрофесійні знання

Існує різноманітність у визначенні поняття «управління проектами». Проте відмінністю будь-якого проекту є організація взаємодії між учасниками проекту, здійснювана через project manager'a.

Економічна теорія розглядає сьогодні працездатне населення як людський потенціал або як людський капітал. Під людським потенціалом розуміється сукупність знань, навичок і умінь, здоров'я та освіти, які має людина і може використовувати у сфері праці. Власне використання цього потенціалу у виробничій діяльності характеризує людський капітал.

Посилена увага та значні фінансові вкладення у цю сферу, останніми роками, стали проводитися через посилення умов конкурентної боротьби. Наслідуючи принципи соціально-відповідального ведення бізнесу організація (компанія) розглядає працівників, як головний ресурс, що визначає економічні результати роботи, конкурентоспроможність та ринкову вартість організації. У зв'язку з цим, по-новому має трактуватися і цільова функція кадрового менеджменту. Його класичну схему "доставку необхідних людей на необхідних місцях в потрібний час" - змінює нова цільова функція: організація ефективної взаємодії людини та організації.

Оцінка підприємств інвесторами залежить від «невідчутних» активів, цінність яких може становити до 55% зміни його ринкової вартості. До цих «невідчутних» активів входять:

- здатність розвивати відданих та лояльних працівників, зрівнюючи індивідуальні та корпоративні цінності;
- якість управління бізнесом (не тільки CEO, а й усією командою керівників);
- здатність працювати, уникаючи «власницьких війн» між різними відділами та підрозділами;
- здатність працівників до набуття навичок та освоєння нових методів роботи;
- здатність організації змінюватись та фіксувати ці зміни.

Дослідження, проведене у Великій Британії Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD-дипломований інститут кадрів та їх розвитку), також продемонструвало зв'язок правильної політики та практики HR з

продуктивністю та ефективністю виробництв. Такі результати також були досягнуті й іншими європейськими дослідниками.

Таким чином, процес управління персоналом у рамках вартісної моделі виглядає так:

- Придбання (вартість придбання кваліфікованого персоналу)
- Зміст (витрати на оплату праці організацію робочих місць та спецпрограми)
- Розвиток (витрати на розвиток)
- Збереження персоналу (витрати на утримання).

Актуальним завданням у сфері управління персоналом компанії стає трансформація HR-функції (рисунок 1.2). Трансформація HR передбачає зміну ставлення до ролі управління людськими ресурсами у формуванні цінності для клієнтів, акціонерів, менеджерів та співробітників компанії.

Трансформація вимагає інтеграції всіх HR-систем та концентрації на пріоритетних галузях, де може бути створена цінність (нематеріальні результати, зв'язок із споживачем, розвиток організаційних та індивідуальних можливостей).

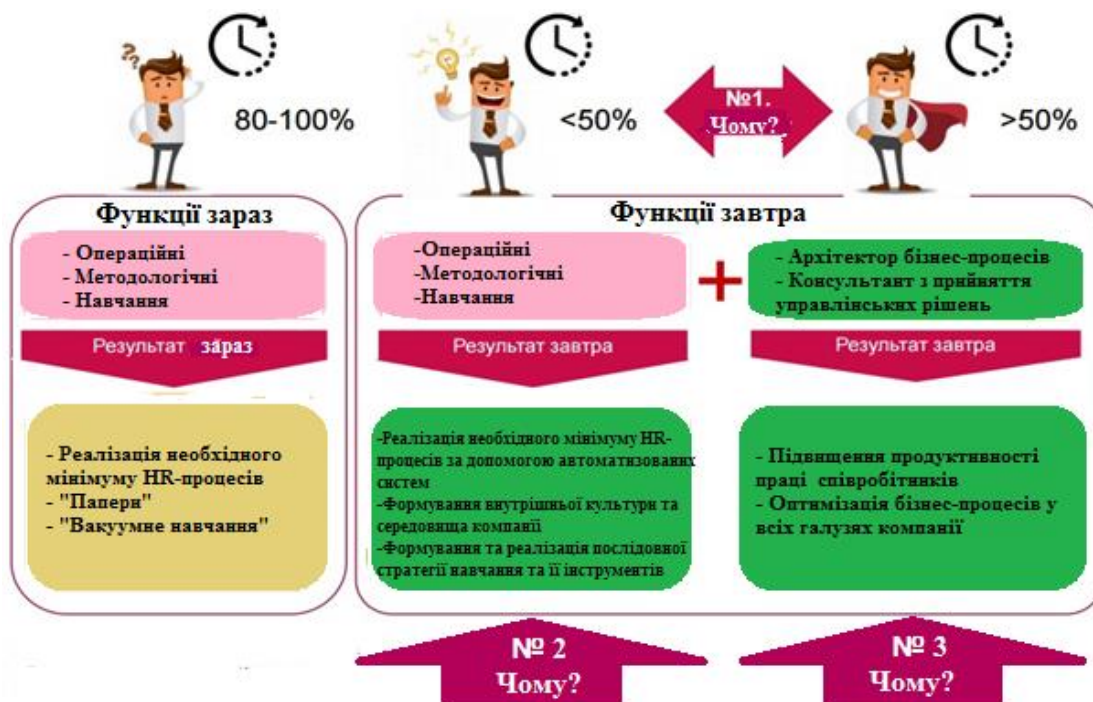


Рис.1.2. Концептуальне мислення та розширення HR-функції

Саме тому ефективність управління людськими ресурсами має визначатися з урахуванням створення цінності.

Враховуючи вищесказане, можна сформулювати перелік проблем, в результаті вирішення яких стане можливим реалізувати трансформацію.

Управління людськими ресурсами починається не зі служби управління персоналом, і з самого бізнесу. Останні десятиліття HR фахівці прагнули стати повноцінними гравцями в бізнесі компанії, що знайшло своє відображення в таких визначеннях цієї ролі, як бізнес-партнер, стратегічний гравець, повноцінний учасник, гравець на полі бізнесу тощо.

Перша проблема - оволодіння HR-фахівцем новою позицією «бізнес-партнера». Для цього зв'язок між його діяльністю та інтересами ключових груп має стати очевидним.

По-друге, кінцеві одержувачі продуктів бізнесу компанії знаходяться на обслуговуваному нею ринку. Оскільки HR-фахівці прагнуть бути бізнес-партнерами, а бізнес починається із задоволення потреб ринку, HR-фахівці теж повинні враховувати у своїй діяльності ринок. Вони повинні постійно тримати в полі зору численні та часто суперечливі потреби всіх ключових груп, починаючи з внутрішніх клієнтів (менеджерів та співробітників) і закінчуючи зовнішніми клієнтами та інвесторами.

По-третє, це проблема позиціонування HR як джерела конкурентної переваги. Якщо служба управління персоналом хоче забезпечити компанії конкурентну перевагу, вона має створювати суттєву цінність з таким самим конкретним результатом.

По-четверте, HR-служба повинна співвідносити свої системи та програми з потребами внутрішніх та зовнішніх ключових груп чи стейкхолдерів.

Четверта проблема - це дотримання інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

По-п'яте, дотримання цієї концепції вимагає від фахівця з управління людськими ресурсами оволодіння знаннями, необхідними для ефективного

взаємозв'язку діяльності HR-служби зі створенням цінності в очах усіх ключових аудиторій.

Головними результатами ефективної роботи служби управління людськими ресурсами є зростання потенціалу компанії та нематеріальні результати, які пов'язані з розвитком її індивідуальності та іміджу, дозволяючи менеджерам та співробітникам працювати з максимальною ефективністю. Вибудовувати роботу всіх кадрових систем та технологій необхідно так, щоб це сприяло успішному втіленню бізнес-стратегії. Необхідно зосередитись не на тому, що вони роблять, а на тому, який конкретний результат вони дають.

HR повинен вибудовувати роботу, думаючи про продуктивність, а про цінність для зацікавлених груп і застосовувати не просто кращі HR-практики, але практики, які створюють цю цінність. Кожен HR-фахівець повинен бачити за HR-системами, планами та навичками кінцевого споживача та перейти від HR-систем до тих результатів, які вони приносять зацікавленим групам, і, зрештою, а від HR-служби – до результатів інвестування в управління людськими ресурсами.

1.2. Особливості проєктів у галузі HR

Досвід управління персоналом, накопичений з IV століття до н.е. до XXI століття показав, що єдиного найкращого способу управління персоналом попри всі століття немає. Управління персоналом як один із різновидів методів управління компанією не можна зводити тільки до різних процесів та заходів, пов'язаних із співробітниками компанії.

Такі розрізнені ініціативи сьогодні вже не можуть дати очікуваного ефекту, саме через невідповідність вимогам зовнішнього середовища та необхідність використання системних методів та інструментів, пов'язаних у єдину методологію управління. Розвиток людських ресурсів, мотивація персоналу, навчання та інше слід розглядати лише як приватні напрямки у спільній діяльності з управління персоналом. Саме управління персоналом пропонується використовувати для підвищення ефективності та створення

конкурентних переваг компанії через те, що даний підхід базується на пріоритеті розвитку соціальних систем організації, «м'яких» змінних, таких як персонал, знання та компетенції, організаційна культура, а також через те, що ефективне управління персоналом спрямовано зміну організації загалом, а чи не окремих елементів організації.

Іншими словами, управління персоналом загалом і є проєктно-орієнтованим управлінням стратегічним портфелем розвитку організації.

Проєкт – унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів для досягнення наперед поставлених цілей за певних вимог до термінів, бюджету та характеристик очікуваних результатів.

Проєктна діяльність - це циклічне (періодичне) повторення реалізації проєктів, властиве як для групи компаній, так і реалізується в рамках окремо взятої компанії. Управління проєктом – методологія (говорять також – мистецтво) організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових та матеріально-технічних ресурсів протягом проєктного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніки та технології управління для досягнення визначених у проєкті результатів.

Сьогодні все більше компаній усвідомлюють необхідність управління проєктами та переваг, які може дати грамотно побудована система управління проєктами. Проєктна діяльність передбачає єдиний підхід до організації управління проєктами та побудови системи управління проєктами, тобто створення гнучкої проєктно-орієнтованої організаційної структури, що відповідає стратегічним пріоритетам компанії або групи компаній, побудова процесів управління проєктами та підбір висококваліфікованої команди проєкту. Проєктна діяльність окрім орієнтації на досягнення цілей проєктів передбачає врахування інтересів стейкхолдерів та необхідний рівень інформаційної відкритості.

Після впровадження системи управління проєктами практично всі менеджери відзначають підвищення ефективності проєктів, скорочення

термінів проєктів, покращення внутрішніх комунікацій та скорочення трудовитрат за проєктами.

Реалізація проєктів у різноманітних галузях діяльності компанії є одним із основних механізмів здійснення змін та забезпечення завдань її розвитку. При цьому проєктна діяльність характеризується низкою особливостей, що визначають доцільність використання спеціалізованих технологій управління:

- неповторний характер та чітко визначене завдання створення унікального, якісно нового результату;
- формалізовані та чіткі обмеження за часом, в рамках якого має бути реалізований проєкт, та за ресурсами, що виділяються на його реалізацію;
- Як правило, крос-функціональний характер реалізованих робіт, що вимагає особливих зусиль щодо їх координації.

Найбільша потреба в управлінні проєктами існує у великих і середніх банках, а також у невеликих банках, що динамічно розвиваються, що реалізують велику кількість різних проєктів. Як показує розглянутий вище досвід, практично у всіх банках найбільша кількість реалізованих проєктів пов'язана зі сферою інформаційних технологій, це, як правило, удосконалення процесів збору та обробки інформації, формування звітності, автоматизації операцій тощо. Саме тому проєктні походи починають використовувати в першу чергу чергу при управлінні ІТ-проєктами, а надалі поширюють і інші сфери.

На основі теоретичного дослідження підходів до класифікації проєктів розглянемо найбільш суттєві характеристики HR-проєктів та розробимо класифікацію проєктів, що відповідає завданням магістерського дослідження.

Загалом під HR-проєктом ми розуміється сукупність взаємопов'язаних заходів, ефективне виконання яких означає досягнення відповідного рівня зрілості людських ресурсів; ряд завдань, вкладених у підвищення рівня зрілості організації та її людських ресурсів.

Специфічними особливостями HR-проєктів є:

- високий ступінь невизначеності результату та наслідків проєкту

- неоднозначне трактування бізнес-результату (проблема визначення об'єкта оцінки або меж проєкту та бізнес-результату проєкту)
- відсутність явного економічного результату, вираженого у термінах грошового потоку

У зв'язку з тим, що методи управління проєктами значною мірою залежать від їх масштабу (розміру), термінів реалізації, якості, обмеженості ресурсів, місця та умов реалізації, розглянемо основні види так званих спеціальних проєктів, у яких один із факторів відіграє домінуючу роль і вимагає особливої уваги, а вплив інших чинників нейтралізується з допомогою стандартних процедур контролю.

Наведемо узагальнену класифікацію за такими факторами, а саме:

- об'єкт управління (процес, стан, якість тощо);
- тимчасові рамки та частотність;
- вартість чи цінність (витрати на проєкт);
- організаційний рівень (стратегічний чи тактичний).

HR-проєкти диференціюються за спрямованістю:

- спрямовані на діяльність персоналу. До таких проєктів належать програми підвищення ефективності праці, з оптимізації трудовитрат і регулювання кількості людино-годин, управління графіками відпусток, формування та розподіл ФОП тощо. Це проєкти, пов'язані із процесами.

- спрямовані на підтримку персоналу. Це проєкти, метою яких є підвищення лояльності співробітників, регулювання психологічного клімату у колективі, мотивація тощо. Такі проєкти пов'язані зі станом як кожного співробітника, і колективу загалом.

- спрямовані на розвиток персоналу. Ці проєкти включають навчання і перепідготовку співробітників, горизонтальні (міждіяльні) і вертикальні (кар'єрні) програми ротації кадрів, а також формування кадрового резерву. Такі проєкти спрямовані управління якістю персоналу.

Також HR-проєкти поділяються за термінами та графіком їх реалізації.

- разові проекти (заходи). У них включаються свята (у тому числі щорічні, якщо кожен із них щороку готується окремо), тренінги та інші заходи, а також разові дослідження, тематичні збори та ін. Ці проекти спрямовані рішення локальних завдань.

- регулярні (систематичні) проекти. Такі проекти представлені плановими моніторингами (постійно проводяться раз на певний період, за незмінною методологією, є можливість бачити динаміку), щорічними конкурсами, курсами підвищення кваліфікації. Основою цих проектів є планова звітність щодо стандартизованих форм з аналізом динаміки змін. Ці проекти вирішують постійні завдання, які безперервно впливають ефективність роботи колективу.

Важливою основою диференціації HR-проектів служить умовна вартість проектів.

- Бюджетні проекти. Фінансовий ресурс на такі проекти закладається до бюджету компанії та витрачається планово. Отже, персонал стає статтею витрат.

- Надбюджетні проекти. Витрати на такі проекти можуть виникати з двох причин: використання можливості (наприклад, курси підвищення кваліфікації, що несподівано виникли) і нейтралізація загрози (як правило, кризові та форс-мажорні ситуації). Однак в обох випадках персонал стає фактором перевитрати та зниження фінансової ефективності компанії.

- Інвестиційні проекти. Характерні лише зрілих організації із високим рівнем менеджменту. Такі проекти включають створення стратегій розвитку ключових кадрів, проекти планової трансформації організаційної структури компанії, розвиток та збагачення стандартизованої та систематизованої, оформленої документально бази знань та компетенції колективу. У цьому випадку людський ресурс стає людським капіталом, інвестиції в який виправдані та ефективні.

Крім того, HR-проекти, як і будь-які інші, розглядаються з погляду їхнього організаційного рівня.

- стратегічні HR-проекти. Тематично чи за форматом класифікувати завдання служби персоналу немає сенсу, оскільки вони об'єднуються лише за принципом значимості. Такі проекти спрямовані досягнення стратегічних цілей компанії, і персонал у своїй розглядається як ресурс.

- тактичні HR-проекти. Саме управління такими проектами на даний момент складає основний функціонал служби персоналу: формування та наповнення штатного розкладу, ведення документообігу, планування та проведення заходів, регулювання робочого процесу тощо. У таких проектах персонал – свого роду механізм, побудований за певною схемою.

В рамках дослідження особливо значущою є класифікація проектів предмета (з точки зору функції HR):

-Транзакційні HR-проекти – пов'язані насамперед зі стандартними адміністративними функціями HR. Це сукупність заходів, вкладених у підвищення рівня зрілості HR-процесів організації.

-Нетранзакційні HR-проекти – пов'язані з трансформаційними функціями, створення вартості на користь інвесторів, споживачів, лінійних менеджерів та співробітників. Це сукупність заходів, вкладених у підвищення рівня зрілості людських ресурсів організації.

Наведена класифікація має низку переваг з погляду її практичного застосування. До них відносяться:

1) Відповідність загальним підставам диференціації проектів, що спрощує визначення місця HR-проектів у загальній структурі проектів компанії та підвищує ефективність їх інтеграції до неї.

2) Висока інструментальність, яка зумовлена зрозумілими критеріями вибору підходів до управління персоналом, описаних у теоріях менеджменту, на вирішення проектних завдань різного типу.

3)Спрямованість зниження невизначеності, що виникає в силу протиріччя «персонал управляє проектами з управління персоналом», оскільки ця система класифікації чітко визначає статус персоналу у межах системи проєкт-менеджмента.

4) Відповідність визначенню концепції проєкту, що знижує ймовірність помилок у розробці концепцій HR-проєктів і, отже, підвищує їхню ефективність.

5) Можливість формувати набори готових управлінських рішень, які є ефективними в рамках того чи іншого класу проєктів, що знижує тимчасові витрати на прийняття рішень та мінімізує ризики їх реалізації, підвищуючи загальний стратегічний потенціал компанії.

Таким чином, дана класифікація дозволять визначати типи проєктів, їх цілі та вимоги до них. Однак для полегшення процесу управління та підвищення його ефективності проєкти логічно групувати у портфелі.

Проблема людського фактору в управлінні HR-проєктами нівелюється, а система управління одержує зрозумілу структуру. Все це дозволяє більш точно оцінювати ефективність HR-проєктів та підвищувати її.

1.3. Підходи до оцінки ефективності проєктів HR

Для того, щоб довести доцільність здійснення витрат на персонал, при розробці проєктів у сфері управління людськими ресурсами необхідно показати їх ефективність.

Проєкт – складний, багатогранний процес, який має свої критерії успіху та труднощі його досягнення.

Під ефективністю проєкту розумітимемо - категорію, що відображає відповідність проєкту цілям та інтересам його учасників. У зв'язку з цим необхідно оцінювати ефективність проєкту загалом, а також ефективність участі у проєкті кожного з його учасників.

Відповідно до методології проєктного менеджменту, можна виділити такі критерії успішності проєкту:

1. Завершення проєкту у встановлені терміни.
2. Відповідність якості продукту проєкту встановленому якості у проєктній документації.

3. Витрати фінансових ресурсів на проєкт не перевищили встановлених планом проєкту витрат.

4. Задоволеність результатами проєкту всіма залученими до нього сторонами.

Критерії успіху проєктів та показники ефективності проєктів в залежності від цілей оцінки проєктів. В рамках нашої роботи нам будуть цікаві інтегральні показники ефективності, тобто які стосуються всього періоду реалізації проєкту.

Оцінка ефективності проєкту вдосконалення системи управління персоналом потребує визначення економічних та соціальних наслідків його реалізації, проте існуюча система управління HR-проєктами не враховує ряд особливостей, у тому числі обумовлених специфікою HR-проєктів.

Специфічні особливості HR-проєктів унеможливають використання формалізованих методів оцінки ефективності. Обмеженість кількісної теорії ефективності Демшевського не дозволяє враховувати наслідки проєкту, які підлягають достовірній вартісній оцінці на момент ухвалення рішення.

Щоб судити про ефективність потрібні, звісно, критерії, що дозволяють зробити таку оцінку. Оскільки спеціальних досліджень щодо оцінки ефективності HR-проєктів виявити не вдалося, вважаємо за доцільне розширити наш науковий пошук у предметну галузь оцінки ефективності управління персоналом як галузі менеджменту.

Дослідження у сфері оцінки та підвищення ефективності управління персоналом можна визнати «постійно актуальними». Їх необхідність обумовлена мінливими економічними умовами та появою нових, ефективніших методів виробничого управління. Разом про те, будь-яке управлінський вплив (і управління персоналом, зокрема) може бути ефективним лише за наявності зворотний зв'язок, тобто за наступної оцінці ефективності досягнутого результату. Ми можемо керувати лише тим, що можемо виміряти. Недостатнє використання можливостей оцінки системи управління персоналом у

російських організаціях, переважно, обумовлено відсутністю методологічного інструментарію.

Проблемі ефективності управління персоналом приділяється серйозну увагу багатьма вченими, для системи управління персоналом в Україні довгий час не існувало достатньо об'єктивних критеріїв та показників ефективності. Існуючі нині нормативні рекомендації та методики з оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом неможливо врахувати багато обставин у комплексі. Питання пошуку вирішення проблеми обґрунтування підходу та розробки конкретної практичної методики оцінки ефективності системи управління персоналом є актуальним.

Історія формування уявлень про управління людськими ресурсами та сучасний стан теорії та практики управління персоналом включають різні підходи до проблеми формування та оцінки ефективної системи управління людськими ресурсами. Автори цих підходів по-різному визначають поняття ефективності управління персоналом. Аналізуючи відому наукову літературу, можна зробити висновок, що всі існуючі наукові підходи до визначення ефективності управління персоналом відображаються в концепціях, що історично склалися, найбільш чітко визначають предмет дослідження.

Ефективність функціонування системи управління підприємством згідно теорії вчених визначається найбільш повним і стійким досягненням цілей, поставлених у галузі виробництва, економіки, технічного прогресу та соціального розвитку. Цілі характеризують стан, для досягнення якого спрямоване прийняте рішення. Критерієм якості вирішення проблеми є ступінь досягнення мети. Щоб цілі виконували свою спрямовуючу функцію, вони повинні бути чітко сформульовані та дозволяти визначити ступінь (рівень) досягнення мети.

Всі методи використання яких можливе у процесі оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом мають відчутні слабкі сторони, особливо з позиції проєктного управління. Вони всі або дуже ресурсомісткі і різноспрямовані, або неточні або обмежені, що ускладнює або

навіть виключає їх застосування для управління HR-проектами і, тим більше, портфелями проектів.

Управління персоналом – це процес формування та збільшення людського капіталу (знань, навичок, компетенцій) та використання його для досягнення цілей компанії та зростання вартості бізнесу шляхом створення психологічних, соціальних, матеріальних та економічних умов (середовища) розвитку співробітників організації.

Управління персоналом на проектній основі – найбільш перспективний підхід, тому що він дозволяє визначити місце HR-проектів у загальній структурі проектів компанії та підвищує ефективність їх інтеграції до неї, визначає статус персоналу в рамках системи проєкт-менеджменту, знижує ймовірність помилок у розробці концепцій HR-проектів, і, отже, підвищує їхню ефективність, знижує тимчасові витрати на прийняття рішень та мінімізує ризики їх реалізації, підвищуючи загальний стратегічний потенціал компанії.

Формування системи оцінки ефективності HR-проектів з позиції проєкт-менеджменту дозволить закладати процес оцінки ефективності вже на етапі формування концепції проєкту – тимчасової та ресурсної організації проєкту у всіх фазах його існування, спрямованої на створення оптимального способу досягнення поставлених у рамках проєкту цілей для реалізації основної ідеї проєкту.

Традиційно оцінка ефективності HR-проектів передбачається проводити відповідно до загальновизнаних методів теорії оцінки економічної ефективності проєктів. Однак, при застосуванні даних методів до оцінки HR-проектів стикаються з певними проблемами, пов'язаними з природою та особливостями таких проєктів, які накладають певні обмеження на застосування традиційних методів оцінки та свідчать про їх явну недостатність для обґрунтування рішень. Обмеженість кількісної теорії ефективності не дозволяє враховувати наслідки проєкту, які підлягають достовірній вартісній оцінці на момент ухвалення рішення.

Підхід до оцінки ефективності базується на теоретичних положеннях системної парадигми-концепції бачення об'єкта та предмета досліджень, згідно з якою соціально-економічний простір розглядається як єдина система, що містить безліч відносно самостійних підсистем, склад і структура яких визначається відповідно до позиції спостерігача. А також таких концепцій, як теорія стратегічного управління, теорія зрілості організації, теорія зацікавлених сторін, концепції цінності.

Висновок до розділу 1. Актуальним завданням у галузі управління персоналом компанії стає трансформація HR-функції. Трансформація HR передбачає зміну ставлення до ролі управління людськими ресурсами у формуванні цінності для клієнтів, акціонерів, менеджерів та співробітників компанії. Трансформація вимагає інтеграції всіх HR-систем та концентрації на пріоритетних галузях, де може бути створена цінність (нематеріальні результати, зв'язок із споживачем, розвиток організаційних та індивідуальних можливостей).

Реалізація нових завдань, що стоять перед службою управління персоналом, формує необхідність зміни методів її роботи. Все частіше в діяльності цього підрозділу зустрічаються методи проєктного підходу, які дозволяють за обмежений у часі період проводити певні зміни та поліпшення в роботі підприємства чи організації.

Управління персоналом на проєктній основі – найбільш перспективний підхід, тому що він дозволяє визначити місце HR-проєктів у загальній структурі проєктів компанії та підвищує ефективність їх інтеграції до неї, визначає статус персоналу в рамках системи project management, знижує ймовірність помилок у розробці концепцій HR-проєктів, та, отже, підвищує їхню ефективність, знижує тимчасові витрати на прийняття рішень та мінімізує ризики їх реалізації, підвищуючи загальний стратегічний потенціал компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОБ'ЄКТА ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Управління людськими ресурсами банку

Об'єктом дослідження виступає Укргазбанк він є надійним державним фінансовим інститутом і входить до переліку системно важливих банків України. Укргазбанк входить до п'ятірки найбільших банків України за обсягом активів. 94,94% акціонерного капіталу банку належить державі в особі Міністерства фінансів України.

Дотримуючись Стратегії розвитку, в рамках програми комплексної модернізації, банк став більш технологічним та зручним, створив основу для стабільного довгострокового зростання, а саме:

- Значна клієнтська база.
- Масштаб операцій.
- Широкий спектр фінансових продуктів та послуг.
- Промислові технології
- Потужний бренд.
- Міжнародна присутність
- Колектив та управлінські технології.

Водночас у роботі Банку на сьогоднішній день є низка проблемних областей, без подолання яких не можна говорити про повну реалізацію його потенціалу розвитку. До них відносяться:

- Необхідність підвищення ефективності використання клієнтської бази та знань про клієнтів.
- Недостатня надійність та масштабованість процесів та систем.
- Недостатня зрілість управлінських систем та процесів.
- Наявність серйозних резервів у підвищенні ефективності системи управління витратами.

Декілька тенденцій та факторів можуть негативно позначитися як на фінансових показниках, так і на конкурентних позиціях Укргазбанку. До них можна віднести:

1. Уповільнення економіки та волатильність ринків, макроекономічна нестабільність.
2. Радикальна зміна технологій, моделей поведінки та переваг клієнтів.
3. Нова конкурентна динаміка.
4. Недостатньо висока ефективність управління витратами. Уповільнення зростання доходів через уповільнення зростання активів та зниження маржі.
5. Посилення регулювання та дефіцит капіталу.
6. Зростаюча складність та масштаби бізнесу.

З огляду на те, що об'єктом дослідження є Управління персоналом у банку, сфокусуємо нашу увагу на цій функціональній галузі роботи банку.

Управління персоналом у банку: аналіз зовнішнього середовища.

З метою виявлення основних трендів в управлінні персоналом у банку проаналізуємо безпосереднє оточення банку, з яким банк у частині управління персоналом перебуває у безпосередній взаємодії. Аналіз факторів середовища дозволив виявити 3 виклики що впливають на політику управління персоналом у банку.

I. Виклик середовища: Навчання: зростання потреби у навчанні та розвитку персоналу. Відповідь банку:

1. Навчання та розвиток стає тісно пов'язаним з бізнес-стратегією
2. Підвищення адресності навчання

II. Виклик середовища: Управління талантами. Компанії на ринку продовжують займатися пошуком та роботою з високопотенційними майбутніми лідерами. Відповідь банку:

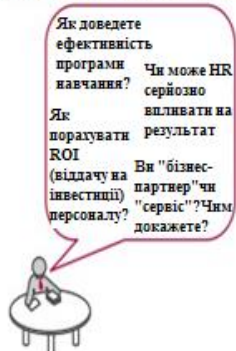
1. Банк починає розглядати співробітників у тому числі і із середньою ефективністю
2. Адаптація моделі потенціалу під потреби бізнесу

III. Виклик середовища: HR-аналітика та big-data. Відповідь банку:

1. Вибудовування HR-стратегії з опорою на дані HR-аналітики
2. Особлива увага приділяється стратегічному плануванню трудових ресурсів.
3. Зв'язок Big-data та IT HR.

Чим визвана радикальна модернізація HR?

"Болюча" тема HR vs Бізнес



Накопичені компанією дані + зовнішні джерела даних



Напрямок HR-аналітики виріс на 17% за останні 2 роки і є лідером росту серед решти областей HR

57% компаній на протязі наступних 2 років планують займатись HR-аналітикою, використовуючі дані, інтегровані в різних системах

HR Joins the Analytics Revolution
Report by Harvard Business Review

Понад 90% керівників вищої ланки планують суттєво збільшити свої інвестиції в HR IT та HR-аналітику на протязі наступних 2-х років

Що може дати HR-аналітика для підвищення бізнес результату



Приклад розрахунку з проєкту по HR-аналітиці: економічний ефект від підвищення ефективності



Рис.2.1 – III. Виклик середовища: HR-аналітика та big-data

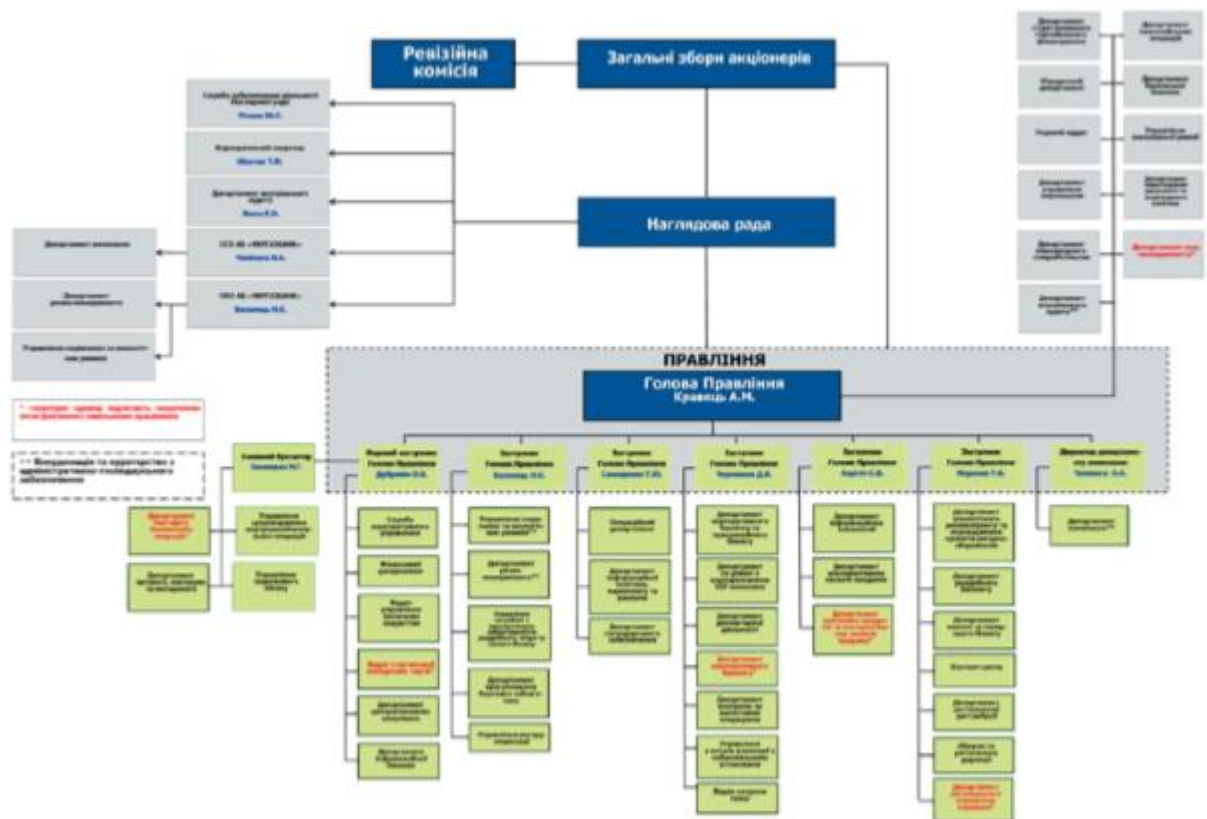
Управління персоналом банку: аналіз внутрішнього середовища. Для аналізу внутрішньої організаційної структури та принципів роботи використовуємо модель МакКінсі 7С (або в англійському варіанті Mckinsey 7S). Модель аналізує 7 ключових елементів мікросередовища організації та дозволяє зробити висновки про те, як збудовані та налагоджені бізнес-процеси всередині компанії.

Перевага моделі (порівняно з іншими моделями оцінки мікросередовища компанії) в тому, що вона наголошує на важливості людського фактора в

розвитку компанії і розглядає структуру підприємства не тільки з боку наявних матеріальних цінностей.

1) Стратегія. Банк прагне того, щоб співробітники та корпоративна культура банку стали одними з його основних джерел конкурентної переваги. Тому діяльність HR підрозділів зосереджена, в першу чергу, навколо вибудовування та реалізації стратегії роботи з людьми у групі Укргазбанк, і лише у другу чергу, як діяльність, спрямована на стратегію HR-функції.

2) Структура. З точки зору організаційної структури: функція управління персоналом представлена в такий спосіб. HR-функція децентралізована. Центром методології є Центральний апарат, локалізований у м. Київ. Практичною реалізацією кадрової політики банку займаються управління по роботі з персоналом, представлені у всіх територіальних банках по Україні, а також підрозділи по роботі з персоналом дочірніх підприємств групи Укргазбанк.



2.2. Організаційна структура головної установи АБ «УКРГАЗБАНК»

3) Система управління. З функціональної точки зору, функція HR у банку представлена кількома основними бізнес-процесами, структурованими у єдиний цикл. HR-цикл регулює порядок робіт у рамках єдиного циклу управління співробітниками в банку. Цей цикл інтегрований у загальний комерційний цикл організації. Метою циклу є систематизація та підвищення ефективності діяльності керівників у питаннях управління персоналом у рамках календарного року. Завдання Цикл - встановити прозорі та зрозумілі зв'язки між основними процедурами управління персоналом протягом календарного року.

Цикл складається з наступних етапів:

- постановка цілей та підбиття підсумків;
- планування кар'єри та розвитку;
- розвиток та просування співробітників;
- оцінка діяльності, зворотний зв'язок.

Розглянемо сильні та слабкі сторони HR-циклу (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Сильні та слабкі сторони HR-циклу

Сильні сторони	Слабкі сторони
Сформовано цілісну картину управління персоналом в рамках єдиного HR циклу ▪ Впроваджено ключові HR процеси ▪ Команда менеджерів оновлена, закладено базис сучасних знань ▪ Управління залученням персоналу	HR-цикл впроваджений нерівномірно у різних функціональних блоках та ТБ ▪ Ряд HR процесів далекий від досконалості ▪ Сегментації наших клієнтів лише за належністю до функції
Залучення Впроваджено єдині стандарти підбору керівників у SAP ERP. Доступ до системи забезпечено 100% керівникам ▪ Запущено єдиний інтернет-ресурс масового підбору – "Кар'єрний портал"	Залучення Високий рівень плинності ▪ Єдиний процес масового підбору не дає очікуваного ефекту зростання продуктивності рекрутерів та комплектності персоналу ▪ Низький ступінь адаптації персоналу (висока плинність 1 року)

Навчання Створено єдину систему оцінки знань та навчання для персоналу масових спеціальностей РБ та КБ (73%) ▪ Уніфіковано діяльність усіх навчальних центрів ▪ 1700 ключових керівників пройшли навчання в рамках програм розвитку з LBS, INSEAD, PEIШ ▪ Запущено "Віртуальну школу Ощадбанку"	Навчання Відсутня єдина система професійного навчання для фахівців Блоку Ризиків, ІТ, інкасації, УРПА ▪ Система e-learning для масових спеціальностей не відповідає найкращим міжнародним практикам ▪ Немає багатоступеневої системи розвитку лідерів та управлінських команд ▪ Корпоративний університет ще не оформився як центр інноваційних знань, накопичення кращих практик, плацдарм розвитку лідерів нового покоління
Управління кар'єрою Побудовано корпоративну систему оцінки управлінських компетенцій для керівників. Оцінка з компетенцій стала значним інструментом при прийнятті управлінських рішень	Управління кар'єрою Кар'єрні сходи існують на папері, що не є ефективним інструментом для більшості керівників. Немає єдиної ІТ-платформи, немає культури планування кар'єри Ситуацію із внутрішніми переміщеннями в Банку на даний момент можна коротко описати так: • У Банку існує кадровий резерв, але ті, хто до нього входять, часто не просуваються, коли є така можливість. Рішення про кадрові призначення не впорядковано і часто не піддається контролю. • Керівники вважають за краще просувати тих, з ким зручніше працювати, не завжди враховуючи досягнення співробітника та його статус резервіста. • Найчастіше найважливішим критерієм при прийнятті кадрових рішень є думка колег. • Відсутня прозора система пересування працівників, яку можна контролювати.
Оплата праці та пільги Впроваджено наскрізну систему розрядів та винагороди; для 100% посад задана структура та розмір сукупного доходу ▪ Впроваджено систему преміювання співробітників ВСП, що стимулює	Оплата праці та пільги: система преміювання не повною мірою відображає специфіку блоків

продаж, продуктивність та якість Впроваджено наскрізну систему розрядів та винагороди; для 100% посад задана структура та розмір сукупного доходу ▪Впроваджено систему преміювання співробітників ВСП, що стимулює продаж, продуктивність та якість	
Управління ефективністю діяльності Більше половини керівників включено до системи постановки цілей та оцінки діяльності у прив'язці до бізнес-результатів ▪Впроваджено базовий формат оцінки діяльності персоналу (5+)	Управління ефективністю діяльності • Культура постановки цілей, оцінки діяльності та зворотного зв'язку керівників поки що не є нормою управління у Банку. • Половина керівників не мають формалізованих цілей. • Робота з цілями в системі SAP охоплює 5% керівників • Система 5+ недостатньо адаптована під різні бізнес-категорії персоналу

4) Сума навичок.

Відповідь: концептуальне мислення

Теза 1. Фокус на людині і його досвіді в робочому процесі.

З фокусом на людині HR-лідери мають можливість бути розробниками, які створюють більш важливі і ефективні HR-рішення. Рішення, які приймають керівники функцій, і будуть форсувати перехід від "сьогоднішніх функцій до завтрашніх", чи буде він, і наскільки продвине компанію.

Теза 2. Концептуальні оптимізатори

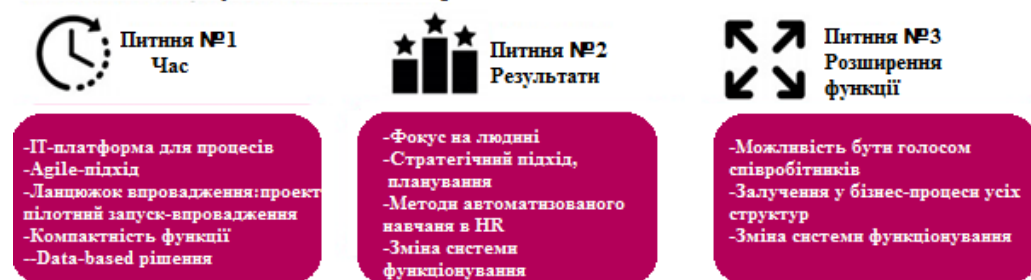


Рис. 2.4 - Концептуальне HR-мислення

5) Склад працівників. Колектив УКРГАЗБАНКУ складається з висококваліфікованих фахівців, об'єднаних спільною метою, які спроможні ефективно використовувати накопичені знання та досвід для досягнення загального результату.

У 2020 році одним із основних пріоритетів Банку було обрано піклування про фізичне та ментальне здоров'я співробітників як реакцію на виклики, спричинені пандемією COVID-19. Було переглянуто умови корпоративного страхування (забезпечено страхування на випадок захворювання на COVID-19); реалізовано та налагоджено процес дистанційної роботи персоналу; посилено напрям внутрішніх комунікацій задля інформаційної підтримки працівників у непростий час. Протягом 2020 року керівництвом УКРГАЗБАНКУ приділялося багато уваги підвищенню рівня ековідповідальності та обізнаності персоналу, підтримувались екоініціативи працівників на рівні Банку.

6) Стиль взаємовідносин усередині підприємства. У корпоративній культурі банку прийнято клієнтцентричну модель взаємовідносин. Так на регулярній основі 1 раз на півроку відбувається загальнобанківське опитування "Голос внутрішнього клієнта". За підсумками останнього опитування проведеного у період з 7 по 21 вересня 2020 року, було отримано 189 тис. анкет (що на 48% більше, ніж у попередньому вимірі). Відгук щодо Банку склав 45,4%. У дослідженні взяли участь 122,8 тис. співробітників

Таким чином, слабкою ланкою HR-сервісів є ступінь автоматизації та інтеграції процесів.

7) Система цінностей. П'ять років тому Укргазбанк сформулював свою нову місію: призначення та сенс існування організації. «Ми даємо людям впевненість і надійність, ми робимо їхнє життя кращим, допомагаючи реалізовувати устремління та мрії».

Місія Банку дає основу у тому, щоб чітко сформулювати цінності Укргазбанк. Розуміння того, що компанія хоче досягти, і досвід роботи протягом останніх 5 років дозволяють виділити цінності. Вони не відірвані від життя, вони зрозумілі та прозорі для кожного члена команди, вони є основою прийняття рішень, визначають норми поведінки.

Цінності визначають кожен товар і послугу і кожен напрям роботи банку. Лідерство - це в першу чергу готовність приймати на себе відповідальність. Це

постійний розвиток та вдосконалення. Це те, яким би банк хотів бачити кожного співробітника незалежно від займаної ним посади. У банку переконані, що у такій величезній організації, тільки працюючи як команда, можна отримати максимум ефекту та синергії від різних бізнесів та географій присутності. Так само те, що тільки у команді, в атмосфері взаємної поваги та довіри, співробітники Банку зможуть отримати максимальне задоволення від своєї роботи та віддачу від своїх зусиль.

Перевищення очікувань клієнтів стане основним критерієм оцінки роботи та основною метрикою успіху. В банку хочуть, щоб кожен співробітник прагнув перевершити очікування свого клієнта, доставити йому радість та подив від якості нашої роботи.

Для структурування інформації, отриманої в результаті аналізу мікросередовища банку в галузі управління персоналом використовуємо графічний метод аналізу проблем-Дерево проблем (Рис. 2.5).

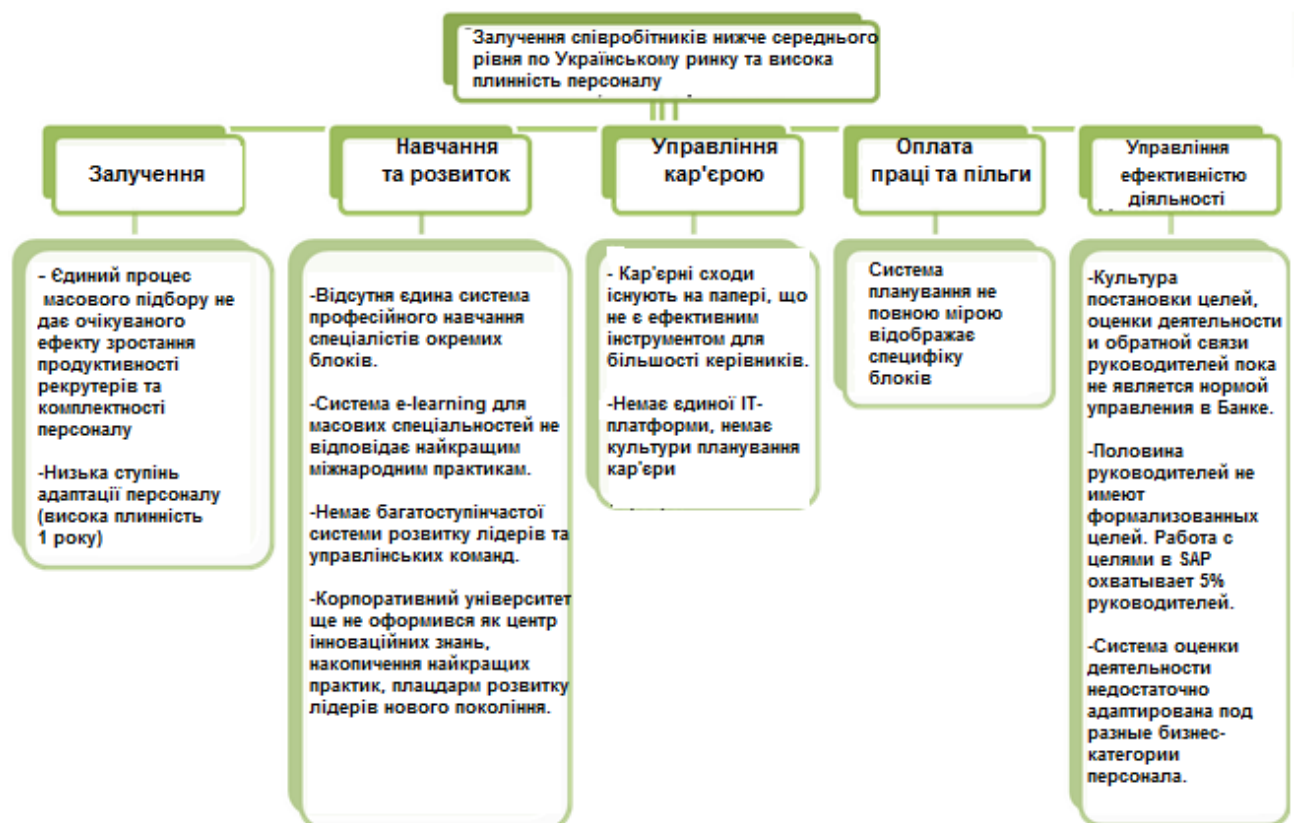


Рис.2.5 – Дерево проблем

Використовуючи принцип формування ієрархічних структур, ми отримали відносно стійку структуру проблематики та наочно відобразили співвідношення та взаємозв'язок різних типів проблематики.

В рамках програмно-цільового планування оформимо Дерево цілей та завдань у розгорнуту, розподілену за рівнями сукупність цілей та завдань прийняття та реалізації рішень (Рис. 2.6).

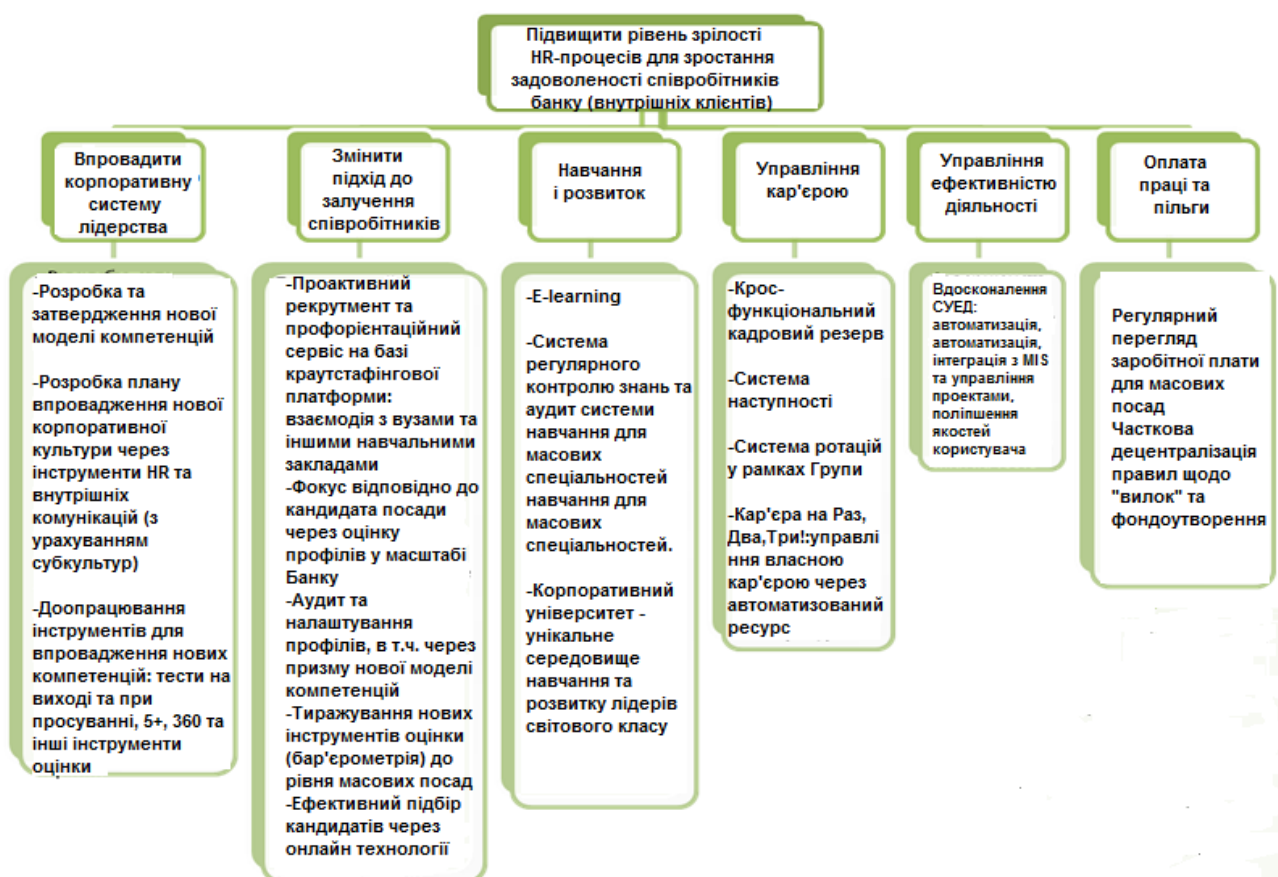


Рис.2.6 – Дерево цілей та завдань

Із заявленою метою підвищення ступеня зрілості HR-процесів для зростання задоволеності працівників банку прямим чином пов'язане завдання підвищення задоволеності персоналу сервісами HR.

Сформуємо причинно-наслідкову діаграму Ішикави щодо проблеми низької задоволеності HR-сервісами (Рис.2.7).



Рис.2.7 - Діаграма Ішикави: Низька задоволеність сервісами HR

Для подолання GAP, що виникають, необхідно сфокусувати увагу на наступних факторах:

1. Поліпшення процесів
2. Розширення охоплення
3. Автоматизація процесів
4. Нова модель HR

Таким чином, для того, щоб підвищити задоволеність персоналу сервісами HR, потрібно провести роботу в наступних напрямках:

1. Designthinking в дизайні процесів.
2. Якісне підвищення компетенції управління процесами та підтримка від Блоку «Технології»
3. Якісне підвищення компетенції проєктного управління (IPMA)
4. Нова організаційна структура та таланти
5. Поліпшення комунікацій із внутрішніми клієнтами
6. Рішення щодо DataScience - як організувати роботу і створити компетенцію

На завершення частини, присвяченої аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища Управління персоналом в банку резюмуємо, що

передумовами для вдосконалення систем управління персоналом є наступні фактори:

1. Покоління Y та Z: дослідження покоління Y в Укргазбанку показало їх виражене прагнення до матеріального благополуччя, швидкого кар'єрного зростання та стабільності, що відрізняє їх від представників покоління Y у всьому світі

2. Мобільність: співробітники все частіше хочуть мати можливість працювати з дому чи будь-якої іншої точки або за гнучким графіком. Роль HR запропонувати влаштовують Банк та співробітників форми роботи

3. Міжнародний менталітет: розробка міжнародної HR стратегії буде проведена після визначення стратегічного плану міжнародної присутності банку з урахуванням політичного циклу.

4. «Зріла організація»: інтеграція в модель загальнокорпоративних професійних компетенцій Ризик- та IT-менеджменту, Проєктного управління-необхідне підвищення конкурентоспроможності Банку.

5. Посилення конкуренції ринку праці: чинник значною мірою втратив свою гостроту у зв'язку з економічною кризою. У нинішніх умовах Ощадбанк отримав ще більшу перевагу як надійний роботодавець, особливо в банківській галузі. Перехід від транзакційних відносин із кандидатами до довгострокових моделей взаємодії.

6. Дигіталізація HR, BigData: гейміфікація навчання, он-лайн інструменти підбору, оцінки ефективності. Об'єктивізація даних про співробітників та застосування їх у HR технологіях (найм, розстановка, мотивація).

7. Зростання числа посадових злочинів: Вбудовування інструментів оцінки лояльності в елементи HR циклу (тестування співробітників під час підбору та просування). Застосування інструментів аналізу супермасиву даних визначення профілів співробітників на вході в Банк.

2.2. Проблеми управління проєктною діяльністю в банку.

Класифікація реалізованих проєктів у галузі HR

Будь-яка зміна діяльності Банку зачіпає інтереси великої кількості клієнтів, підрозділів і співробітників. Традиційне функціональне управління, орієнтоване на усталені процеси, не справляється зі швидкими та суттєвими змінами, які мають бути виконані для здійснення масштабних перетворень. Програми та проєкти є основною організаційною формою реалізації змін у Банку.

Під "проєктом" в банку прийнято розуміти обмежену часом діяльність для створення нових (унікальних) продуктів, послуг або результатів, що становлять цінність для Банку (Рис.2.8).

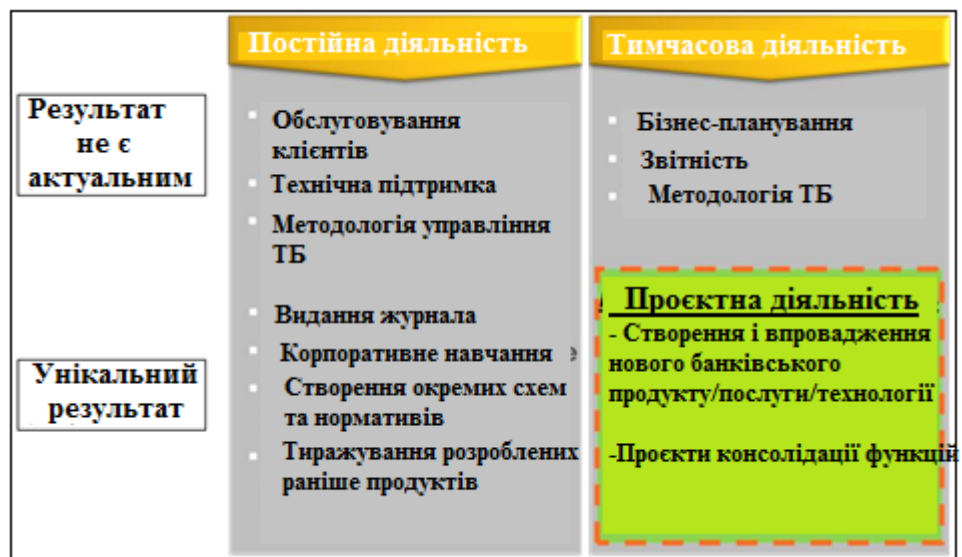


Рис.2.8 - Роль та місце проєктної діяльності в системі управління Банком

Для того, щоб визначити перелік актуальних проблем у галузі управління проєктами HR, класифікуємо всі існуючі проєкти відповідно до запропонованої нами у першому розділі роботи типології, що відповідає завданням дослідження: диференціюємо проєкти з предметної галузі:

До предметної галузі «Технології HR» віднесемо проєкти, спрямовані на:

1. Впровадження наскрізних технологій (наприклад, Bigdata, управління ефективністю, ПСС, управління через RAROC).

2. Скорочення бюрократії –Digitalinside та повний контроль за електронним документообігом.

3. Поліпшення ефективності - продуктивність процесів або час виведення на ринок нових продуктів (timetomarket); вартості, якості, ринкової результативності – задоволеності клієнтів та фінансовий ефект.

До предметної галузі – «Структурна трансформація HR» віднесемо проекти, спрямовані на:

1. Зростання швидкості прийняття та виконання рішень
2. Скорочення витрат на апарат управління
3. Трансформація організаційної моделі – ліквідація колодязів та шахт (взаємодія між блоками та територіями)

4. Створення бімодальної організації – виділення RUN та CHANGE, переходи між ними

5. Оптимізація організаційної структури

До предметної галузі – «Команда та культура» віднесемо проекти, спрямовані на:

1. Колаборативність – якість взаємодії у команді
2. Тайм-менеджмент
3. Саморозвиток
4. HR 2.0 – найкращі технології та підтримка корпоративної культури
- 5.«Найкращі люди на всіх позиціях»

До предметної галузі – «Клієнти» віднесемо проекти, спрямовані на підвищення задоволеності, лояльності та глибини відносин із клієнтами

1. Впровадити комплексні пропозиції (масова персоналізація та ін.)
- 2.Поліпшити якість клієнтського досвіду та підвищити ефективність роботи зі скаргами
3. Поліпшити якість сервісів HR

До предметної галузі - «Фінанси та ризики» віднесемо проекти, спрямовані на забезпечення зростання фінансової результативності (чистого прибутку, зниження витрат) та ефективне управління ризиками.

Проведемо класифікацію проектів на кшталт продукту:

До транзакційних віднесемо проекти пов'язані з оптимізацією функцій кадрового адміністрування. Яскравим прикладом такого типу проектів є проект Еверест, присвячений централізації функції кадрового адміністрування.

Іншим прикладом транзакційного проекту є проект автоматизації HR-циклу (Рис. 2.9).

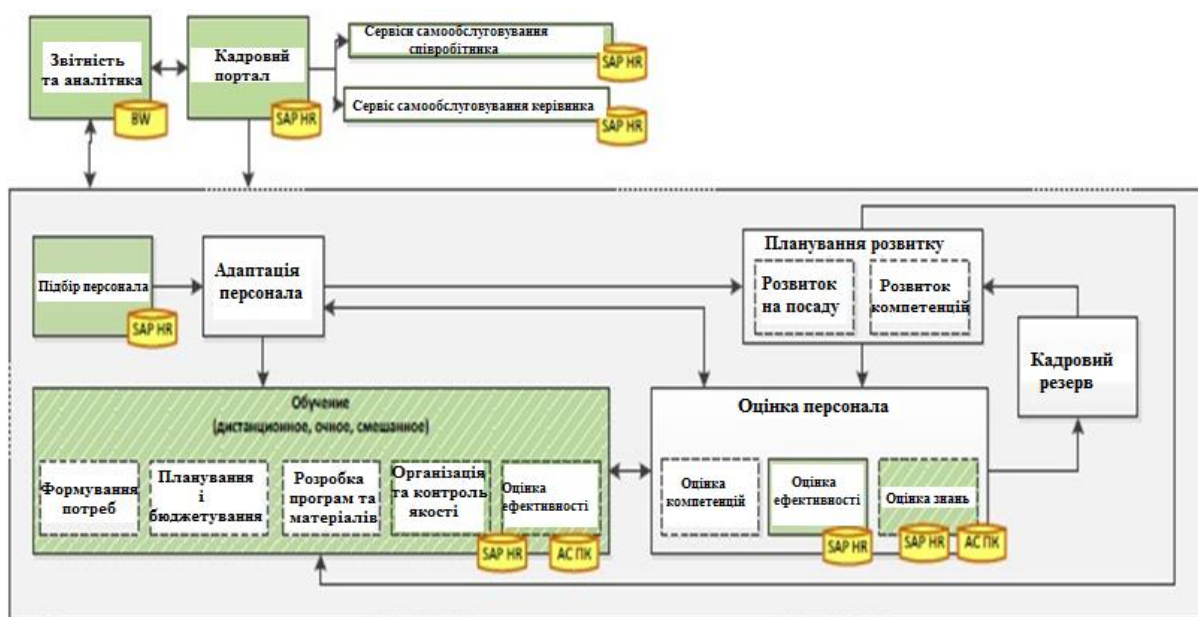


Рис. 2.9 – Приклад транзакційного проекту 2

Проект спрямований на подолання наступних «болювих точок»:

- Відривна автоматизація етапів HR-циклу: немає єдиного інформаційного простору, автоматизовані етапи HR-циклу реалізуються у різних АС:
- Непрозорість потоків інформації. Різні АС з різними підходами до ведення та обсягів даних
- Трудомісткість процесів. Відсутність наскрізної автоматизації викликає збільшення трудовитрат HR-персоналу
- Більшість етапів реалізуються в Outlook та Excel

Також до транзакційним можна віднести проєкт - Централізації функцій навчального центру

До нетранзакційних віднесемо проєкти, пов'язані зі стандартними адміністративними функціями HR. Проєктом такого типу є проєкт розвитку корпоративної культури (зміна атрибутів корпоративної культури).

Другим прикладом нетранзакційного проєкту є проєкт «Впровадження нового формату навчання «Експерти навчають експертів»».

З урахуванням того, що ефективність проєктів у компанії, а часто, як наслідок, конкурентоспроможність чи навіть життєздатність компанії залежить від ступеня розвитку проєктного менеджменту та системи управління проєктами.

Досягти максимального ефекту від спільної реалізації програм та проєктів дозволяє комплексне та скоординоване застосування проєктних підходів до управління на всіх рівнях прийняття рішень.

Для виявлення проблем управління проєктною діяльністю у банку проведемо оцінку рівня зрілості управління проєктами. При виборі моделі оцінки зрілості важливо залишитися в рамці методології роботи і вибрати модель, в якій акцент на стратегічному управлінні проєктами для досягнення стійких конкурентних переваг бізнесу саме тому нами була обрана «Модель оцінки зрілості управління проєктами Гарольда Керцнера».

Модель зрілості управління проєктами Г. Керцнера передбачає якісну оцінку рівнів зрілості управління проєктами та складається з 5 рівнів: термінологія, загальні процеси, єдина методологія, бенчмаркінг та безперервне покращення (Рис.2.10).

Її інструментом є опитувальник після опису кожного з рівнів зрілості, що розглядаються автором. Від кількості набраних балів залежить перехід до наступного рівня зрілості. Модель допускає і передбачає перекриття рівнів, дозволяє визначити напрями розвитку управління проєктами у компанії та послідовність кроків для переходу на якісніший рівень. При цьому кожен

наступний за іншим рівнем не може бути розпочатий, поки не пройдено попереднього.



Рис. 2.10 - Опис рівнів зрілості згідно з Моделі Г. Керцнера

Оцінку рівня зрілості управління проектами в галузі управління персоналом проведено методом фокус-груп. До складу фокус груп увійшли представники всіх функціональних блоків: керівники та ключові співробітники (всього 3 фокус-груп по 10 осіб).

Предметом для обговорення були параметри закладені в основу моделі, а також конкретні питання опитувальника. За результатами проведеного дослідження,

1. Дві з трьох фокус груп оцінили рівень зрілості управління проектами в банку як «відповідає рівню зрілості 2»: фазі прийняття з боку керівництва, коли керівництво Банку усвідомлює необхідність управління проектами та підтримує розвиток даного напрямку, однак лінійні менеджери не повною мірою розуміють та приймають необхідність управління проектами, не готові відривати своїх співробітників від поточної роботи для відповідного навчання.

2. Фокус-група що складається лише з керівників та співробітників HR визначили рівень зрілості як «відповідає рівню зрілості 2», але вже фазі зростання. Кількість проектів, що запускаються в Банку, постійно збільшується,

виникають і посилюються вимоги до проєктів і результатів проєктів, що зумовлює необхідність стандартизації процедур і процесів управління проєктами, Банк перебуває в стадії розробки методології управління проєктами.

Таблиця 2.2

**Інтегральні результати оцінки рівня зрілості управління
проєктами в банку**

Рівень зрілості	Короткий опис рівня, взятє з моделі Керцнера	Ступінь існування якостей зрілості у Банку
Рівень 1	Наявність окремих практик успішних проєктів	є значний довід успішних проєктів
	окремі «осередки інтересу» до управління проєктами	існують великі «осередки» та серйозні спроби впровадження Управління проєктами
	розуміння на рівні керівництва загальної корисності застосування методів УП	підтримка існує
	проведено обучение отдельных сотрудников по УП	у навчання інвестуються серйозні кошти
	введена єдина термінологія управління проєктами	загальна термінологія УП відсутня, під одними і тими ж термінами можуть розумітися різні сутності
	запроваджено загальний облік реалізованих проєктів	Реєстри проєктів існують лише на рівні окремих підрозділів. На рівні Банку загалом зведений реєстр відсутній
Рівень 2	усвідомлення відчутних вигод від використання управління проєктами	існує
	підтримка управління проєктами на всіх рівнях управління	існує
	наявність загальної методології управління проєктами	відсутня, різними підрозділами ведуться розробки методології
	наявність системи контролю за проєктами	фрагментарна
	розробка систематичного плану розвитку персоналу в галузі управління проєктами	відсутнє

	заснування проєктного офісу чи центру управління проєктами	відсутнє
Рівень 3	інтегровані процеси управління проєктами та іншими областями (якістю, процесами та тощо)	відсутнє
	підтримка з боку організації (на рівні корпоративної культури, а не лише на рівні управління)	існує частково
	балансування ступеня формалізації управління проєктами	відсутнє
	постановка процедур накопичення та поширення кращих практик управління проєктами	відсутнє

Таблиця 2.3

Фази життєвого циклу другого рівня зрілості управління проєктами

Фаза життєвого циклу рівня 2	Властивості, що характеризують фазу	Ступінь існування властивостей зрілості у банку
Початкова фаза	усвідомлення необхідності застосування методів та засобів управління проєктами в організації	існує
Прийняття УП со стороны высшего руководства	явна підтримка управління проєктами з боку керівництва компанії	існує
	розуміння управління проєктами з боку керівництва	існує
	наявність інституту спонсорства (кураторства) над проєктами	існує частково
	готовність змінювати сформований стиль та характер функціонування компанії	існує
Прийняття УП з боку лінійних	явна підтримка управління проєктами з боку лінійних керівників	існує

керівників	навчання лінійних керівників управлінню проєктами	проведено
	відрив працівників функціональних одиниць від їхньої безпосередньої роботи для участі у програмах навчання управлінню проєктами	частково
Рост	розробка методології управління проєктами	застосовуються не до всіх проєктів
	ефективне планування проєктів	відсутня чи існує у вкрай обмежених варіантах
	мінімізація змін змісту проєкту (мінімізація «розповзання» меж проєкту)	відсутнє
	вибір програмного забезпечення управління проєктами для підтримки методології	використовується лише для окремих проєктів
Зрілість	розробка системи контролю для управління вартістю та розкладами	відсутнє
	інтеграція контролю вартості та контролю розкладів	відсутнє
	розробка програми навчання з метою надання підтримки управлінню проєктами та підвищення навичок персоналу	відсутнє
	заснування проєктного офісу чи центру управління проєктами	відсутнє

Проведений аналіз показав, що згідно з Моделі зрілості управління проєктами Г. Керцнера в банку області управління персоналом в цілому досягнутий другий рівень зрілості (організація усвідомлює важливість визначення та розробки загальних процесів для того, щоб успіх одного проєкту міг бути повторений при виконання інших). Проте, було видно деякі елементи рівня 1 (наприклад, відсутність єдиної загальноприйнятої термінології управління проєктами) та рівня 3 (наприклад, розуміння вищим керівництвом можливості отримання синергетичних ефектів за рахунок інтеграції управління

проєктами з іншими областями управління – змінами, процесами тощо). Ми вважаємо, що цей висновок у тому чи іншій мірою уражає банку загалом.

Наприкінці структуруємо ключові проблеми, що характеризують систему управління проєктами у сфері HR.

1. Відсутність планування майбутніх проєктів. Відсутність системного підходу до планування реалізації проєкту, хибне планування термінів та облік ресурсів.

2. Помилкове визначення мети проєкту, без урахування інтересів усіх стейкхолдерів.

3. Відсутня компетенцій та мотивації працівників з управління реалізацією проєктів.

4. Відсутність можливості застосовувати інформаційні системи до роботи з проєктами.

5. Формальне ставлення до реалізації функцій оцінки та контролю ефективності проєктів.

Таким чином, системи управління проєктами в галузі HR можуть і мають бути вдосконалені з метою підвищення ефективності реалізації проєктів.

Надалі ми сфокусуємо увагу на предметі роботи, а саме оцінці ефективності проєктів. Однак, вже зараз можна говорити про те, що удосконалення підходів до оцінки ефективності проєктів дозволить підрозділу HR перейти на фазу зрілості другого рівня зрілості Моделі, що використовується нами, що в подальшому дозволить перейти на наступний якісний рівень.

2.3. Особливості оцінки ефективності проєктів в банку

Реалізація проєктів у різноманітних галузях діяльності Банку є одним із основних механізмів здійснення змін та забезпечення завдань розвитку Банку. При цьому проєктна діяльність характеризується низкою особливостей, що визначають доцільність використання спеціалізованих технологій управління:

- неповторний характер та чітко визначене завдання створення унікального, якісно нового для Банку результату;
- формалізовані та чіткі обмеження за часом, в рамках якого має бути реалізований проєкт, та за ресурсами, що виділяються на його реалізацію;
- Як правило, крос-функціональний характер реалізованих робіт, що вимагає особливих зусиль щодо їх координації.

На підставі проведеного опитування керівників та співробітників банку, а також аналізу відповідної документації було виявлено загальні принципи та підходи, порядок розрахунку, підтвердження економічного ефекту від реалізації проєктів, прийняті у банку.

Ефективність проєктів у банку в двох аспектах:

- Фінансовий (економічний) ефект: передбачає зіставлення витрат на здійснення проєктів із доходами, отриманими в результаті реалізації цих проєктів
- Інфраструктурний ефект

Розглянемо насамперед оцінку економічної ефективності проєктів у банку. Вона здійснюється на наступних стадіях:

- Оцінка розрахункового економічного ефекту (далі – *PEE*) від реалізації проєкту. Виробляється з метою оцінки доцільності реалізації проєкту. *PEE* може бути підданий переоцінці за фактом реалізації проєкту з метою оцінки достовірності допущень на етапі попереднього розрахунку та їх уточнення при наступних розрахунках. *PEE* підтверджується керівником профільної служби Територіального банку (з обов'язковим письмовим погодженням заступником голови ТБ – куратором відповідного функціонального блоку).

Рішення про переоцінку *PEE* за фактом реалізації проєкту ухвалює керівник підрозділу, відповідального за впровадження. Сума *PEE* протягом звітного року відображає ефект, який можна було б довести до реальної для Банку економії/збільшення доходів Банку. Використовується для пріоритезації проєктів, а також визначення пулу проєктів, які необхідно довести до *ФЕЕ*. Оцінка *PEE* не підлягає обов'язковій перевірці фінансовими службами.

- Оцінка фактичного економічного ефекту (далі - *ФЕЕ*) від реалізації проєкту, вираженого у зниженні кошторису витрат, ФОП, всіх видів платежів до бюджетних або позабюджетних фондів (в т.ч. податків, штрафів, відрахувань тощо), економії на капітальних вкладеннях тощо. Підтверджується фінансовими підрозділами у межах встановлених лімітів.

Сума *ФЕЕ* протягом звітного року відображає реальну величину економії/збільшення доходів Банку та застосовується при розрахунку грошового заохочення співробітників (авторів; експертів (за наявності); учасників команд впровадження/команд проєктів).

За погодженням із фінансовими службами допускається використання додаткових моделей оцінки фактичного економічного ефекту. Після завершення проєкту здійснюється оцінка *ФЕЕ* чи *РЕЭ* виходячи з фактичних даних про вироблених витратах і досягнутої економії.

Цільовий термін підтвердження *ФЕЕ/РЕЕ* становить 15 робочих днів після отримання відповідного запиту фінансовими службами/профільними підрозділами, за винятком дня отримання запиту. Якщо протягом зазначеного терміну відсутня мотивована відмова з боку фінансових служб/профільних підрозділів про визнання розрахунків дійсними, то *ФЕЕ/РЕЕ* визнається затвердженням. Якщо експерту (співробітнику) недостатньо даних на формування висновку, він самостійно запитує недостатні дані в автора пропозиції (керівника команди проєкту) чи керівника підрозділу, відповідального впровадження, у своїй термін експертизи збільшується пропорційно терміну надання даних.

Сума *ФЕЕ* та *РЕЕ* застосовується для оцінки ефективності експертних співтовариств - як на стадії ініціації експертних спільнот та постановки відповідних завдань, так і за фактом оцінки результатів їх діяльності, а також визначення пріоритетності у поширенні кращих практик реалізованих проєктів.

Розрахунки здійснюються відповідно до наступних принципів розрахунку:

- об'єктивність – насамперед, використовуються фактичні дані. При використанні статистичних даних за минулі періоди значення коригуються з урахуванням поточної динаміки зростання/зниження.

- повнота – у розрахунку економічного ефекту проєкту враховується економічний ефект (як позитивний, так і негативний), який проєкт надає на інші процеси, у тому числі в інших підрозділах;

- прозорість - при розрахунку доходів та витрат необхідно надавати не лише вихідні дані, а й розкривати логіку розрахунку, вказувати джерела інформації, описувати методи та способи отримання вихідних даних.

- консервативність - у розрахунках використовуються значення доходів, економії або збільшення кількості операцій, що приносять дохід, в результаті впровадження проєкту - менші з передбачуваних; значення витрат на розрахунки закладаються великі з передбачуваних;

- суттєвість – до розрахунків достатньо включати лише ті доходи та витрати, які суттєві щодо сумарного ефекту проєкту (рекомендовано не менше 5%).

При оцінці РЕЕ до факту застосування допускається використання прогнозних експертних оцінок, при переоцінці РЕЕ за фактом застосування необхідно використовувати виключно фактичні значення. Розрахунок ФЕЕ проводиться виходячи з фактичних даних, підтверджених відповідними організаційно-розпорядчими та фінансовими документами, вимірами та даними звітності.

Усі витрати, економія та збільшення доходів екстраполюються у річний довгостроковий ефект із поправкою на сезонність. У разі, якщо витрати або економія перевищують річний обрій, здійснюється переведення в річне обчислення з урахуванням корисного терміну використання, при цьому витрати на впровадження також враховуються пропорційно до терміну отримання ефекту.

Для пропозицій із річним фактичним економічним ефектом від 5 млн. крб. можливе коригування розміру ефекту у бік збільшення коефіцієнт

тривалості ефекту. У розрахунках враховуються всі податки крім податку з прибутку. Відповідно, всі показники враховуються з ПДВ, якщо не зазначено інше. Джерелом даних для розрахунків є централізовано встановлені нормативно-довідкові показники, дані звітності та, при необхідності, документація проєкту (дані вимірів процесів та реєстрації вироблених продажів, результати вивантаження даних з автоматизованих систем, управлінська звітність тощо).

Представлена вище методика оцінки ефективності проєктів справедлива й у проєктів у сфері управління персоналом. Очевидно, що оцінка ефективності проєкту вдосконалення системи управління персоналом потребує визначення економічних та соціальних наслідків його реалізації, проте існуюча система управління HR-проєктами має низку особливостей, у тому числі обумовлених специфікою HR-проєктів.

Для оцінки якості процесу «Оцінка ефективності HR-проєкту» використовуємо причинно-наслідкову діаграму Ішикави (Рис.2.12). Застосування даного методу дозволить дослідити та графічно уявити систему факторів, що впливають на досліджувану нами проблему.



Рис.2.11 - Діаграма Ішикави: формалізм в оцінці ефективності HR-проєктів

Висновок до розділу 2. Проведений аналіз актуальної ситуації з оцінки ефективності HR-проектів у банку показав, що цей процес вимагає суттєвих доробок. Незважаючи на наявність формалізованої методики оцінки ефективності проектів, її використання не є системним та пов'язане з низкою організаційних та методологічних проблем, що потребують уваги. В рамках нашої дисертаційної роботи ми припускаємо, що оцінка ефективності HR-проектів вимагає врахування типу проекту та є результуючою взаємодією якісної та інвестиційної складових.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ HR-ПРОЄКТА

3.1. Алгоритм оцінки ефективності HR-проєкта

Використання проєктного підходу потребує чіткого опису запланованих результатів діяльності та оцінки ефективності реалізації проєкту. Успіх проєкту визначається не так здатністю реалізувати проєкт в рамках обмежень щодо змісту, термінів, вартості, якості, ресурсів та ризику, скільки вмінням узгоджувати зміни із замовником та вищим керівництвом. Саме тому, при оцінці ефективності проєкту необхідно чітко оцінити внесок проєкту в створення цінності для компанії з погляду представників усіх зацікавлених груп - інвесторів, клієнтів, керівників та співробітників компанії.

Специфічними особливостями HR-проєктів є:

- високий ступінь невизначеності результату та наслідків проєкту;
- неоднозначне трактування бізнес-результату (проблема визначення об'єкта оцінки або меж проєкту та бізнес-результату проєкту);
- відсутність явного економічного результату, вираженого в термінах грошового потоку.

Для того, щоб визначити ефективність, необхідні критерії, що дозволяють провести її оцінку. Пропонований нами підхід базується на теоретичних положеннях системного підходу, згідно з яким соціально-економічний простір сприймається як єдина система, що містить у собі безліч щодо самостійних підсистем, склад та структура яких визначається в відповідності до позиції спостерігача. Тому для оцінки ефективності проєктів у сфері управління персоналом пропонується використовувати концепцію системи збалансованих показників (СЗП) [3].

Сама поява системи збалансованих показників була обумовлена саме тим, що лише фінансові показники не відображають всіх аспектів діяльності компанії та не дозволяють оцінити вплив нефінансових елементів управління на підвищення ефективності її діяльності. Оцінка на основі збалансованих показників ключових показників ефективності, що дозволяє відстежити

ефективність організації в цілому за рахунок взаємної ув'язки та інтеграції чотирьох базових складових, які показують вплив чи повернення інвестицій із чотирьох перспектив:

- фінансова: вимір у показниках рентабельності інвестицій;
- клієнтська: покращення відносин із цільовими групами споживачів;
- внутрішня: вдосконалення бізнес-процесів;

Саме таким чином, на основі комплексного підходу пропонується наступний алгоритм дій щодо реалізації кадрових заходів та оцінки їх ефективності:

- 1) проведення діагностичних процедур з метою кількісної та якісної оцінки стану системи управління персоналом (можуть включати аналіз кадрового складу та руху персоналу, розрахунок групи показників, що характеризують кінцеві результати діяльності організації, проведення анкетування серед співробітників та ін.) та виявлення на основі цього недоліків та проблем у роботі персоналу;
- 2) виділення переліку критеріїв ефективності реалізації окремих напрямів діяльності кадрової служби, актуальних для організації, та розрахунок відповідних показників у динаміці (при необхідності запроваджуються форми управлінського обліку та звітності, що дозволяють акумулювати аналітичну інформацію);
- 3) проєктування кадрових заходів, спрямованих на усунення проблем або мінімізацію виявлених недоліків;
- 4) прогнозування очікуваних економічних результатів;
- 5) обґрунтування витрат за проєктом (у рамках бюджету витрат або як розрахункова величина);
- 6) визначення організаційного або соціального та економічного ефектів, розрахунок економічної ефективності проєкту;
- 7) проведення порівняльної оцінки показників ефективності реалізації окремих напрямків служби управління персоналом та показників, що характеризують кінцеві результати діяльності, до заходів та після їх реалізації.

Підхід до оцінки ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, заснований на комплексній діагностики окремих напрямів діяльності кадрових служб та їх вплив на кінцеві результати діяльності організації дозволить, таким чином, підвищити ефективність управління організацією загалом.



3.1 Алгоритм оцінки ефективності HR-проєкта

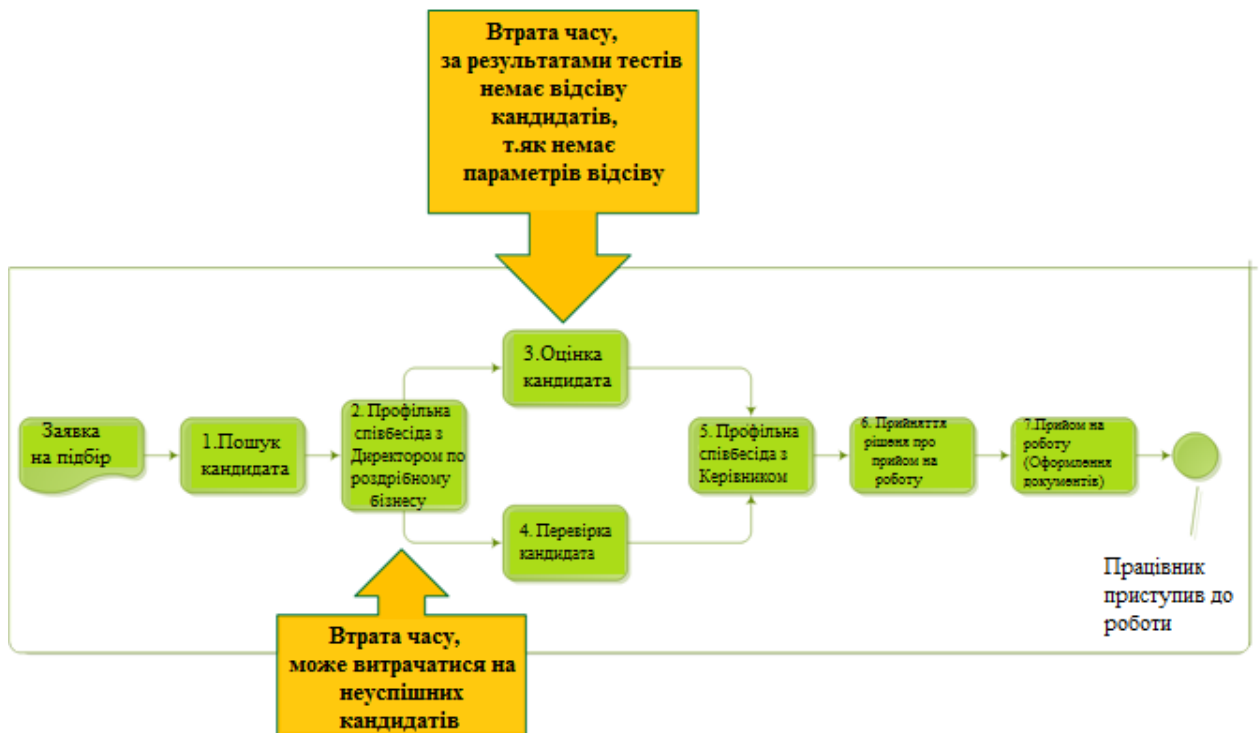
3.2. Обґрунтування вибору проєкту «Оптимізація процесу підбору персоналу на масові позиції банку»

Потреба у персоналі визначається директором і ґрунтується на зміні обсягу робіт. Він також відповідає і за повноту та об'єктивність інформаційної бази, необхідної для подальшого відбору кандидатів.

Остаточна оцінка претендента проводиться так. Довгострокове кадрове планування в банку не проводиться, як правило, при звільненні штатної одиниці – оголошується конкурс на вакантну посаду. Зазвичай пошук кандидатів починається з подання оголошення у ЗМІ або своїм працівникам, тобто використовуються як зовнішні, так і внутрішні джерела пошуку кандидатів.

Існуюча схема підбору персоналу на дані посади є рядом послідовних етапів:

1. Заявка на вибір
2. Пошук кандидата
3. Профільна співбесіда з регіональним менеджером (керівник+2)
4. Оцінка кандидата (тестування)
5. Перевірка кандидата
6. Профільна співбесіда з безпосереднім керівником (Рівень +1)
7. Прийняття рішення про прийняття на роботу
8. Прийом працювати, оформлення документів.



3.2. Існуюча система відбору кандидатів на масові посади

Для оптимізації процесу підбору та відбору персоналу ми пропонуємо провести удосконалення цієї процедури, створивши декілька напрямків процесу.

Щоб полегшити, прискорити та систематизувати процес рекрутингу, компаніям життєво необхідно використовувати систему, яка дозволить автоматизувати більшість рутинних завдань.

SMART HCM & LMS – це система, яка може допомогти впоратися з величезною кількістю завдань за короткий час. Однак цей інструмент корисний не лише для економії часу. Головна ціль SMART HCM & LMS — оцифрувати «подорож працівника», шлях працівника в компанії. Зробити його прозорим і понятним, як для HR-менеджерів, так і для самих співробітників. Система не вирішує всі проблеми з персоналом, але за рахунок цифровізації вона звільнить HR-спеціалістів від більшості рутинних завдань, звільнивши час для розвитку та навчання персоналу.

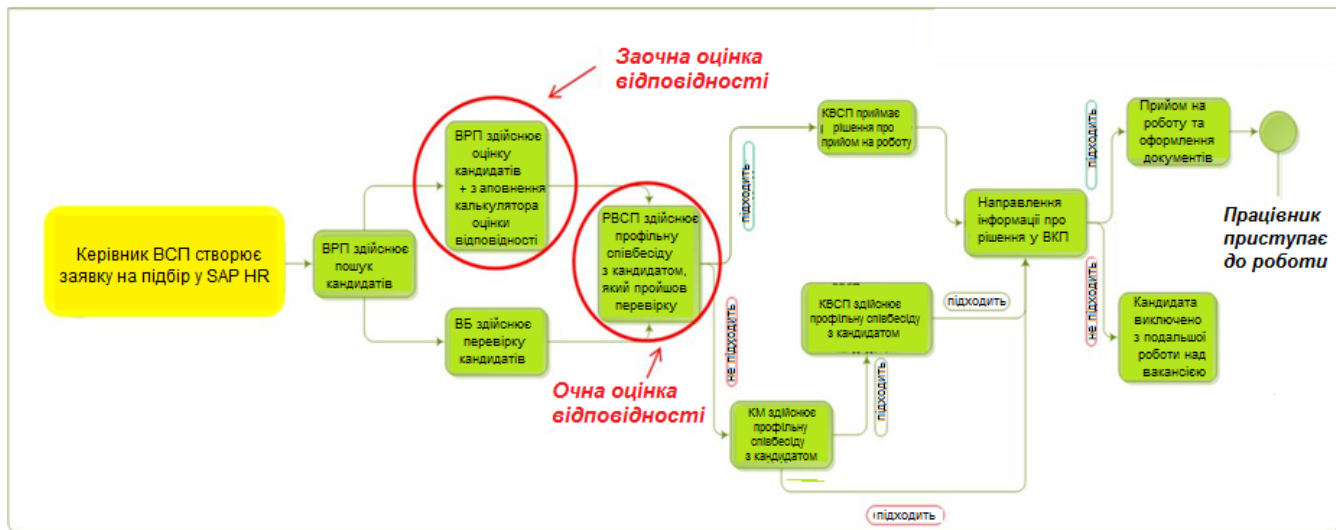
Як працює продукт: 8 модулів, штучний інтелект та чат-боти. Модулі SMART HCM & LMS:

- рекрутинг;
- адаптація;
- робота із співробітниками;
- івент-менеджмент;
- дистанційне навчання та тестування;
- розвиток навичок та компетенцій;
- гейміфікація;
- оцінка працівників.

У модулях SMART HCM & LMS використовуються алгоритми штучного інтелекту, які дають можливість збирати дані щодо поведінки співробітників та визначати фактори впливу на їх звільнення. За допомогою алгоритмів машинного навчання система не лише прогнозує ризики відтоку персоналу, а й пропонує найкращі сценарії їх утримання, допомагає спланувати ресурси щодо підбору нових співробітників.

Ще однією незамінною частиною рішення став цифровий асистент-помічник. Чат-бот доступний у найпопулярніших месенджерах і закриває

багато рутинних HR-питань як з боку адміністративної частини, так і в питаннях навчання, адаптації та планування особистих завдань.



3.3. Зміни у процесі відбору персоналу на масові посади

Таким чином, ухвалення рішення про доцільність HR-проєкту має реалізовуватися на підставі поєднання формалізованих методів оцінки ефективності та не цілком формальних процедур, заснованих на використанні досвіду, знань, інтуїції фахівців, які беруть участь в управлінні, оптимізації та прийнятті рішень. Необхідно відзначити також, що оцінка проєкту повинна проводитись не одноразово, а періодично, особливо в ті моменти, коли зовнішні обставини або внутрішнє коригування проєкту здатні значним чином вплинути на ефективність проєкту загалом. І, безумовно, підсумкову оцінку ефективності слідус здійснювати після закінчення HR-проєкту, у тому числі і з урахуванням тимчасового лага прояви результатів конкретних заходів.

3.3. Розрахунок економічного ефекту від реалізації проєкту

Розрахунок економічного ефекту від реалізації проєкту провадиться за формулою:

$$E\Phi = \Delta D - \Delta P - P_{\text{вн}}, \quad (3.1)$$

де ΔD – збільшення доходів / зниження витрат банку результаті реалізації проєкту;

P – збільшення постійних витрат у результаті реалізації проєкту (наприклад, додаткові витрати на інкасацію, додаткові витрати на закупівлю ТМЦ тощо);

PBH – одноразові витрати на реалізацію проєкту (одноразові витрати враховувати згідно з пунктом).

Збільшення доходів / зниження витрат за проєктом розраховується за формулою:

$$\Delta_d = E\Phi_{\text{мат}} + E\Phi_{\text{тз}} + E\Phi_{\text{плат}} + E\Phi_{\text{рп}} + E\Phi_{\text{зн.ризиків}}, \quad (3.2)$$

де $E\Phi_{\text{мат}}$ - ефект від економії матеріальних ресурсів);

$E\Phi_{\text{тз}}$ - ефект від економії трудових витрат;

$E\Phi_{\text{плат}}$ – ефект від скорочення платежів до бюджетних та позабюджетних фондів (в т.ч. податкові платежі);

$E\Phi_{\text{рп}}$ - ефект від зростання продажів Банку; $E\Phi_{\text{зн.ризиків}}$ – ефект від зниження операційних ризиків Банку.

Ефект від економії матеріальних ресурсів приймається до обліку та розраховується у разі підтвердження реального зниження кошторису витрат власником за ресурсом, що скорочується. Розрахунок провадиться за формулою:

$$E\Phi_{\text{мат}} = \sum \llbracket \Delta Z_{\text{мат}i} * KO_{ni} + \Delta ZH, \quad (3.3)$$

де i - вид матеріального ресурсу,

$Z_{\text{мат}}$ – економія матеріальних ресурсів виду i в рублях на одну операцію за період;

Кількість - кількість операцій, за якими виникає економія матеріальних ресурсів виду i за період;

$\Delta_{\text{дт}}$ - економія матеріальних ресурсів, яка залежить від кількості операцій, за період;

Ефект від економії трудових витрат приймається до обліку та розраховується у разі, якщо передбачено реальне скорочення штатної

чисельності або не набір додаткових працівників у майбутньому, який би знадобився без реалізації проєкту.

Розрахунок провадиться за формулою:

$$E\Phi_{тв} = КПШЕ * РС, \quad (3.4)$$

де *КПШЕ* - кількість вивільнених та/або скорочених в результаті впровадження Пропозиції / реалізації ПСС-проєкту співробітників,

РС- річна сума витрат на співробітника, визнаних до обліку при розрахунку вартості хвилини працівника, що розраховується за формулою:

$$РС = ((M * 60) * H * 12, \quad (3.5)$$

де *M* – вартість однієї хвилини робочого часу співробітника (оклад + усі премії за рік + страхові внески + адміністративно-господарські витрати (*АГР*), розподілені на 1 робоче місце відповідного типу, з урахуванням коригування на коефіцієнт лікарняних, відпусток, навчання тощо. - на 20% у бік збільшення);

H – норма праці на місяць (норма праці для 40-годинного робочого тижня становить 168 годин на місяць).

Для підтвердження ефекту від вивільнення керівник підрозділу, в якому відбулося вивільнення (попередньо вихідні дані розрахунку вивільнених *ПШЕ* та сам розрахунок має бути погоджений з фінансовими службами), має направити запит на коригування відповідної Методики визначення чисельності у профільному підрозділі). У запиті має бути зазначено, які драйвери чисельності (нормативи продуктивності, тривалість процесів) потрібно скоригувати у якому розмірі. Наявність позитивного рішення профільного підрозділу центрального апарату на облік ефекту від вивільнення при коригуванні Методики визначення чисельності є необхідною умовою визнання фактичного ефекту від вивільнення.

Ефект від скорочення платежів до бюджетних та позабюджетних фондів розраховується за алгоритмом, узгодженим з фінансовими та відповідними профільними службами в кожному конкретному випадку.

Ефект від зростання продажів розраховується витратним підходом через не набір співробітників Банку. Наприклад, збільшення продажів продукту на 20% можна було організувати збільшенням штату, що продає, на 20%. Оскільки продаж було збільшено іншим способом, Банк отримає ефект у вигляді економії витрат на не найнятий штат. При цьому у випадках, коли ці додаткові продажі додатковим штатом організувати не можна (наприклад, підвищення відсотка конвертації заявок у кредити без погіршення якості позичальників шляхом усунення помилок, що часто зустрічаються), дохід від збільшення продажів розраховується за формулою:

$$\text{Ефрост. продаж} = (V_n - V_{no}) * NPV_{\text{продукту}}, \text{ де:} \quad (3.6)$$

V_n - обсяг продажу товару внаслідок застосування. Ця величина оцінюється у період щонайменше півроку, який починається не раніше 3 місяців після впровадження. V_{no} наводиться до річного еквіваленту;

V_{no} – оцінка річного обсягу продажу ідентичного товару (послуги) без застосування. Оцінка здійснюється на підставі історичних даних, скоригованих на фактичні (при розрахунку ΦEE) та планові (при розрахунку PEE) показники у періоді, за який здійснюється оцінка V_{no} ; $NPV_{\text{продукту}}$ - чиста наведена доходність продукту.

Для підтвердження ΦEE від зростання продажів після отримання позитивного висновку фінансових служб на предмет коректності розрахунку, власнику процесу від бізнес-підрозділу повинен бути направлений запит на збільшення норми продажів на 1 співробітника/підрозділ та/або має бути скоригований бізнес-план із продажу у бік збільшення. Відповідальність за направлення запиту несе керівник підрозділу, який запровадив Пропозицію/ПСС–проект. Після отримання позитивного укладання бізнес-підрозділу ефект визнається фактичним.

Можливе використання інших способів розрахунку ефекту від зростання продажів з обов'язковим узгодженням логіки розрахунку з фінансовими службами. Наприклад, порівняння між двома референсними групами.

Ефект від зниження операційних ризиків приймається до заліку тільки у разі скорочення ризиків, що масово реалізуються, за якими ведеться облік, і розраховується за формулою:

$$\Delta\phi_{\text{зниження.ризиків}} = V_{\text{риз.о}} - V_{\text{риз.}}, \text{ де} \quad (3.7)$$

$V_{\text{риз.}}$ – сума збитків від реалізованих ризиків як мінімум за 6 місяців після фактичного впровадження заходів, передбачених проєктом, наведена до річного базису;

$V_{\text{риз.о}}$ – сума збитків від реалізованих ризиків за аналогічний період попереднього року, з урахуванням поправок на зростання бізнесу.

Для підтвердження ΦEE від зниження ризиків відповідальному підрозділу по роботі з ризиками повинен бути направлений запит на підтвердження ефекту до укладання фінансових служб щодо коректності розрахунку. Відповідальність за направлення запиту несе керівник підрозділу, який реалізував проєкт. Отриманий висновок підрозділу по роботі з ризиками необхідно додати до пакета документів, що надсилається фінансовим службам.

Витрати на реалізацію проєкту розраховуються за формулою:

$$PB_n = TPBB_n + MZB_n, \text{ де} \quad (3.8)$$

$TPBB_n$ – трудовитрати робочого дня на реалізацію проєкту.

MZB_n – матеріальні витрати на реалізацію ПСС-проєкту, у т.ч. прямі витрати на: залучення внутрішніх та сторонніх тренерів до навчання, проведеному безпосередньо у рамках реалізації проєкту; придбання та розроблення навчально-методичних матеріалів безпосередньо у рамках реалізації проєкту; відрядження учасників команди впровадження та тренерів, пов'язані безпосередньо за участю у проєкті.

Склад витрат може змінюватися стосовно конкретних проєктів з розпорядження куратора блоку, в якому реалізується проєкт, за погодженням з менеджером проєкту та фінансовим підрозділом.

Для пропозицій із фактичним економічним ефектом від 5 мільйонів грн. (включно), що мають тривалий ефект, може бути використана модель, яка враховує тривалість ефекту (до 5 років включно):

$$\Delta\phi_{\text{трив}T} = K_{\text{трив}} T * (REV - COST) - P_{\text{вн}}, \text{ де} \quad (3.9)$$

$\Delta\phi_{\text{трив}T}$ – сумарний ефект від проєкту, має ефект, що не знижується, протягом не менше T років;

$K_{\text{трив}T}$ – коефіцієнт коригування річного ефекту залежно від тривалості ефекту T .

REV - щорічне збільшення доходів / зниження витрат банку в результаті проєкту

$COST$ – щорічне збільшення витрат у результаті впровадження пропозиції/реалізації ПСС-проєкту (наприклад, додаткові витрати на інкасацію, додаткові витрати на закупівлю ТМЦ тощо); $P_{\text{вн}}$ - одноразові витрати на проєкт. Як ми зазначили раніше, ефект від реалізації проєкту може бути й інфраструктурним – результат впровадження проєкту, який позитивно вплинув на зростання продажів; що знизив резерви/ризики банку; що вивільнив час співробітників; що покращив якість сервісів/процесів, підвищив задоволеність співробітників/клієнтів (в т.ч. внутрішніх). Підтверджується на підставі експертного висновку профільних підрозділів.

Отже, ми розглянули принципи та підходи, порядок розрахунку, підтвердження економічного ефекту від реалізації проєктів, прийняті у банку. Ця процедура у банку є формалізованою, проте необхідно зазначити, що вона є обов'язковою лише для офіційно зареєстрованих проєктів. Інші проєкти у межах кожного з функціональних підрозділів ініціюються виходячи з рішення керівництва підрозділу, оцінки доцільності реалізації проєкту виходячи з суб'єктивних критеріїв.

Представлена вище методика оцінки ефективності проєктів справедлива й у проєктів у сфері управління персоналом. Очевидно, що оцінка ефективності проєкту вдосконалення системи управління персоналом потребує визначення економічних та соціальних наслідків його реалізації,

проте існуюча система управління HR-проєктами має низку особливостей, у тому числі обумовлених специфікою HR-проєктів.

Висновки до розділу 3. Актуальним завданням у галузі управління персоналом компанії стає трансформація HR-функції. Трансформація HR передбачає зміну ставлення до ролі управління людськими ресурсами у формуванні цінності для клієнтів, акціонерів, менеджерів та співробітників компанії. Трансформація вимагає інтеграції всіх HR-систем та концентрації на пріоритетних галузях, де може бути створена цінність (нематеріальні результати, зв'язок із споживачем, розвиток організаційних та індивідуальних можливостей).

Управління персоналом на проєктній основі – найбільш перспективний підхід, тому що він дозволяє визначити місце HR-проєктів у загальній структурі проєктів компанії та підвищує ефективність їх інтеграції до неї, визначає статус персоналу в рамках системи проєктного менеджменту, знижує ймовірність помилок у розробці концепцій HR-проєктів, та, отже, підвищує їхню ефективність, знижує тимчасові витрати на прийняття рішень та мінімізує ризики їх реалізації, підвищуючи загальний стратегічний потенціал компанії. Формування системи оцінки ефективності HR-проєктів з позиції проєктного менеджменту дозволить закладати процес оцінки ефективності вже на етапі формування концепції проєкту – тимчасової та ресурсної організації проєкту у всіх фазах його існування, спрямованої на створення оптимального способу досягнення поставлених у рамках проєкту цілей для реалізації основної ідеї проєкту.

Традиційно оцінка ефективності HR-проєктів передбачається проводити відповідно до загальновизнаних методів теорії оцінки економічної ефективності проєктів. Однак, при застосуванні даних методів до оцінки HR-проєктів стикаються з певними проблемами, пов'язаними з природою та особливостями таких проєктів, які накладають певні обмеження на застосування традиційних методів оцінки та свідчать про їх явну недостатність для обґрунтування рішень. Вивчення підходів до оцінки ефективності проєктів привело нас до висновку,

що обмеженість кількісної теорії ефективності не дозволяє враховувати наслідки проєкту, які не підлягають достовірній вартісній оцінці в момент ухвалення рішення. Основна складність оцінки ефективності проєктів у сфері управління персоналом полягає у розрахунку ефекту.

Пропонований нами підхід до оцінки ефективності базується на теоретичних положеннях системної парадигми-концепції бачення об'єкта та предмета досліджень, згідно з якою соціально-економічний простір розглядається як єдина система, що містить безліч відносно самостійних підсистем, склад і структура яких визначається відповідно до позиції спостерігача. А також таких концепцій, як теорія стратегічного управління, теорія зрілості організації, теорія зацікавлених сторін, концепції цінності.

Загалом під HR-проєктом ми розуміємо сукупність взаємопов'язаних заходів, ефективне виконання яких означає досягнення відповідного рівня зрілості людських ресурсів; ряд завдань, вкладених у підвищення рівня зрілості організації та її людських ресурсів. Ми визначили специфічні особливості цієї категорії проєктів, які полягають у наступному:

- високий ступінь невизначеності результату та наслідків проєкту
- неоднозначне трактування бізнес-результату (проблема визначення об'єкта оцінки або меж проєкту та бізнес-результату проєкту)
- відсутність явного економічного результату, вираженого у термінах грошового потоку

Проблема оцінки ефективності проєктів у сфері управління персоналом досить складна, але має рішення. Під ефективністю в рамках нашої роботи ми розуміємо категорію, що відображає відповідність проєкту до цілей та інтересів його учасників. В основі формування принципів оцінки ефективності проєктів у рамках нашої роботи лежить припущення про те, що завдання оцінки ефективності HR-проєктів зводиться до вибору адекватних та достатніх показників ефективності та коректної їхньої оцінки. Пропонується новий підхід до оцінки ефективності проєктів у галузі управління персоналом, що враховує специфічні особливості таких проєктів.

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Поняття та зміст охорони праці

Термін «охорона праці» вживається в двох значеннях: в широкому його розумінні та в більш вузькому, спеціальному розумінні. При вживанні терміну «охорона праці» відповідно до його етимологічного значення, тобто в широкому розумінні, до його поняття відносять ті гарантії для працівників, що передбачають усі норми трудового законодавства, наприклад норми, що забороняють власнику або уповноваженому ним органу звільняти працівників з роботи тоді, коли немає підстав, передбачених ст.ст. 40, 41 КЗпП України.

На охорону праці спрямовані й передбачені законодавством гарантії можливості оскарження незаконних дій власника або уповноваженого ним органу до комісії по трудових спорах і в районний (міський) суд. Проте термін «охорона праці» в чинному трудовому законодавстві вживається не в такому широкому, тобто буквальному, значенні цих слів, а в більш вузькому. У вузькому значенні під «охороною праці» розуміється сукупність заходів щодо створення безпосередньо в процесі роботи нормальних і безпечних технічних і санітарно-гігієнічних умов для всіх працюючих.

Охорона праці пов'язана з різними галузями науки, такими, як медицина, токсикологія, фізіологія, біологія, біохімія, хімія, механіка, електротехніка, фізика, психологія, епідеміологія, правознавство, а в останні десятиріччя з'явилась нова наука - ергономіка, що вивчає методи взаємодії техніки і людей. Легальне визначення поняття охорони праці дається в ст. 1 Закону України від 14 жовтня 1992 р. «Про охорону праці».

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. В поняття охорони праці входять і всі ті заходи, що спеціально призначені для створення особливих полегшених умов праці для жінок і неповнолітніх, а також працівників зі зниженою працездатністю. Виробнича санітарія - комплекс організаційних, гігієнічних і санітарно-технічних заходів та засобів, спрямованих на запобігання або зменшення дії на працюючих шкідливих виробничих факторів. Виробнича безпека - комплекс організаційних та технічних заходів і засобів, спрямованих на запобігання або зменшення дії на працюючих небезпечних виробничих факторів. Пожежна безпека та профілактика на виробництві - комплекс заходів та засобів, спрямованих на запобігання запалювань, пожеж та вибухів у виробничому середовищі, а також на зменшення негативної дії небезпечних та шкідливих факторів, які утворюються в разі їх виникнення.

Правові та організаційні основи охорони праці є тією базою, яка забезпечує соціальний захист працівників і на якій будується санітарногігієнічна та інженерно-технічна складова охорони праці. Виробнича санітарія, виробнича безпека та пожежна безпека на виробництві з одного боку базуються на правових та організаційних основах охорони праці, з іншого боку вони визначають пріоритети, структуру цих основ та необхідність змін в них.

Виробнича санітарія, виробнича безпека та пожежна безпека на виробництві також тісно пов'язані між собою. Безпечні та здорові умови праці - одне з основних прав людини і невід'ємна частина поняття «гідна праця». Дії соціальних партнерів в Україні повинні бути спрямовані на: 1) масштабне впровадження систем управління охороною праці на підприємстві при застосуванні методів оцінки та управління ризиками; 2) ратифікацію Конвенції МОП № 187 про основи, що сприяють безпеці та гігієні праці, 2006 р.; 3) імплементацію положень конвенцій МОП, ратифікованих Україною; 4) удосконалення національної системи реєстрації нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань і повідомлення про них; 5)

розроблення сталої системи служб гігієни праці, спрямованої на профілактику професійних захворювань; 6) зміцнення соціального діалогу, створення комітетів із питань охорони праці, забезпечення їхньої ефективної діяльності; 7) розроблення економічних стимулів для роботодавців; 8) подальше удосконалення системи соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань; 9) заохочення та підтримка розвитку превентивної культури безпеки праці та здоров'я; 10) впровадження інформаційно роз'яснювальних заходів.

4.2. Класифікація шкідливих та небезпечних виробничих чинників

26.09.2001 р. Кабінет Міністрів України видав Розпорядження «Про нову гігієнічну класифікацію праці та показники, за якими надаються пільги і компенсації працівникам, зайнятим на роботах із шкідливими та важкими умовами праці».

08. 04. 2014 р. Міністерств охорони здоров'я України приймає Наказ № 248 «Про затвердження Державних санітарних норм та правил «Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу»». Відповідно до Гігієнічної класифікації праці шкідливий виробничий фактор - це фактор середовища або трудового процесу, вплив якого на працівника за певних умов (інтенсивність, тривалість дії тощо) може спричинити професійне або виробничо обумовлене захворювання, тимчасове або стійке зниження працездатності, підвищити частоту соматичних та інфекційних захворювань, призвести до порушення здоров'я як працівника так і його нащадків.

Небезпечний виробничий фактор - фактор середовища і трудового процесу, що може бути причиною гострого захворювання (отруєння), раптового різкого погіршення здоров'я або смерті. Шкідливими виробничими факторами є фізичні, хімічні, біологічні фактори, фактори трудового процесу та небезпечні виробничі фактори. Фізичні фактори: мікроклімат (температура, вологість, швидкість руху повітря, інфрачервоне випромінювання);

барометричний тиск; неіонізуючі електромагнітні поля та випромінювання: електростатичні поля, постійні магнітні поля, електричні та магнітні поля промислової частоти (50 Гц), електромагнітні випромінювання радіочастотного діапазону, електромагнітні випромінювання оптичного діапазону, зокрема лазерне та ультрафіолетове; іонізуючі випромінювання; виробничий шум, ультразвук, інфразвук; вібрація (локальна, загальна); освітлення: природне (відсутність або недостатність), штучне (недостатня освітленість, прямий і відбитий сліпучий відблиск тощо); іонізація повітря.

Хімічні фактори: речовини хімічного походження, деякі речовини біологічної природи, які отримані хімічним синтезом та/або для контролю яких використовуються методи хімічного аналізу, аерозолі фіброгенної дії (пил).

Біологічні фактори: мікроорганізми - продуценти, живі клітини та спори мікроорганізмів, що містяться в бактеріальних препаратах, патогенні мікроорганізми. Фактори трудового процесу: важкість (тяжкість) праці - характеристика трудового процесу, що відображає рівень загальних енергозатрат, переважне навантаження на опорно-руховий апарат, серцево-судинну, дихальну та інші системи. Важкість праці характеризується рівнем загальних енергозатрат організму або фізичним динамічним навантаженням, масою вантажу, що піднімається і переміщується, загальною кількістю стереотипних робочих рухів, величиною статичного навантаження, робочою позою, переміщенням у просторі.

Категорії робіт за важкістю: легка, середньої важкості, важка, дуже важка. Напруженість праці - характеристика трудового процесу, що відображає навантаження переважно на центральну нервову систему, органи чуттів, емоційну сферу працівника.

До показників, що характеризують напруженість праці, належать: інтелектуальні, сенсорні, емоційні навантаження, ступінь монотонності навантажень, режим роботи. Виходячи з принципів

Гігієнічної класифікації, умови праці розподіляються на чотири класи:

1-й клас - оптимальні умови праці, - умови, за яких зберігається не лише здоров'я працівників, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності. Оптимальні гігієнічні нормативи виробничих факторів встановлені для мікроклімату та показників важкості трудового процесу. Для інших факторів за оптимальні умовно приймаються такі умови праці, за яких несприятливі фактори виробничого середовища не перевищують рівнів, прийнятих за безпечні для населення.

2-й клас - допустимі умови праці, - умови, що характеризуються такими рівнями факторів виробничого середовища і трудового процесу, які не перевищують встановлених гігієнічних нормативів (а можливі зміни функціонального стану організму відновлюються за час регламентованого відпочинку або до початку наступної зміни) та не повинні чинити несприятливого впливу на стан здоров'я працівників та їх нащадків в найближчому і віддаленому періодах.

3-й клас - шкідливі умови праці - умови, що характеризуються такими рівнями шкідливих виробничих факторів, які перевищують гігієнічні нормативи та здатні чинити несприятливий вплив на організм працівника та/або його нащадків.

4-й клас - небезпечні (екстремальні) умови праці - умови, що характеризуються такими рівнями шкідливих факторів виробничого середовища і трудового процесу, вплив яких протягом робочої зміни (або її частини) створює загрозу для життя, високий ризик виникнення гострих професійних уражень, у тому числі й важких форм.

Слід звернути увагу, потенційна або пряма загроза нанесення шкоди здоров'ю працівників за особливого характеру праці не є регламентованим фактором виробничого середовища або трудового процесу. Віднесення робіт до категорії зі шкідливими умовами праці можливе тільки на підставі результатів атестації робочих місць за умовами праці.

Атестація проводиться атестаційною комісією, склад і повноваження якої визначаються наказом по підприємству, організації, у строки, передбачені

колективним договором, але не рідше одного разу на п'ять років. На основі комплексної оцінки робочі місця відносять до одного з видів умов праці: з особливо шкідливими й особливо важкими умовами праці; зі шкідливими та важкими умовами праці; зі шкідливими умовами праці.

4.3. Охорона праці в банківській установі

Однією з найважливіших проблем сьогодення є вирішення та встановлення засад щодо охорони праці у різних видах діяльності, зокрема у банківській сфері. Узагальнюючи охорону праці можна визначити як сукупність дій, вибраних на основі певної інформації і спрямованих на підтримку або поліпшення функціонування об'єкта відповідно до певної програми. Фактично це поняття розкриває головні напрями, які створюють систему забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі їх трудової діяльності, тобто ця система містить заходи, які окремо або в сукупності спрямовані на створення умов праці, що відповідають вимогам збереження життя та здоров'я працівників у процесі трудової діяльності [1].

Актуальність цієї теми полягає у забезпеченні належних, безпечних і здорових умов праці, професійного добору працівників, страхування працівників від нещасного випадку на виробництві та профзахворювання як окремих професій так і загалом.

Цю проблему розглядали такі вчені як : М. І. Зубок, В.М. Лапін, О. Єлін, В. Ц. Жидецький, Ю.С. Масленченков, А.М. Тавасиев та інші.

Мета дослідження полягає у визначенні потенційного ризику чинників виробничого середовища для здоров'я працівників банку різних професій: економістів, спеціалістів з обслуговування юридичних та фізичних осіб, інженерів-програмістів, інкасаторів, охоронців, а також у розробці комплексу організаційно-технічних та медико-профілактичних заходів щодо збереження здоров'я та працездатності людини.

Охорона праці спирається на комплекс державних законодавчих актів. Загальними законодавчими актами, що визначають основні положення щодо

охорони праці є Конституція України, Кодекс законів про працю, Закони України "Про охорону праці", "Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення", "Про пожежну безпеку", "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності" та відповідні підзаконні акти [3].

З метою створення безпечних і нешкідливих умов праці в банківських установах здійснюються певні заходи, шляхом:

- 1) доведення до нормативного рівня показників виробничого середовища за елементами умов праці (технічні та технологічні рішення);
- 2) захисту працівників від дії небезпечних та шкідливих виробничих факторів.

Орієнтовний перелік заходів, спрямованих на доведення умов і безпеки праці до нормативних вимог або підвищення існуючого рівня охорони праці в банківських установах є:

- встановлення нових, більш ефективних інженерно-технічних засобів охорони праці (огорожень, засобів сигналізації, контролю, запобіжних пристроїв тощо);
- реконструкція системи природного та штучного освітлення з метою досягнення нормативних вимог щодо освітлення робочих місць працівників банку;
- монтаж нових, реконструкція наявних вентиляційних систем та пристроїв, установка кондиціонерів у приміщеннях та кабінетах працівників банку;
- організація робочого місця працівника відповідно до нормативних вимог;
- формування у працівників банківської установи психологічної готовності до дій у можливих екстремальних ситуаціях;
- організація професійного добору працівників банку;
- організація підготовки спеціалістів з охорони праці;
- організація спеціального навчання з питань охорони праці [3].

Оцінка поліпшення умов і охорони праці здійснюється на всіх рівнях управління: макроекономічному; мезоекономічному (галузь, міністерства і відомства, крупні ринкові фірми: корпорації, олігополії, монополії); мікроекономічному (об'єднання, підприємство, фірма, цех, робоча ділянка, робоче місце тощо) [2].

Відомо, що порушення правил і вимог охорони та гігієни праці може призвести до істотного погіршення здоров'я або виникнення професійно зумовлених захворювань. Професії економічного кшталту, зокрема працівників банківської сфери, тісно пов'язані з роботою за комп'ютером.

Отже, взаємодія людини зі складними технічними системами збільшує відповідальність працівників за функціонування технічних засобів, значно підвищує ризик, пов'язаний із незнанням правил безпеки праці. Тому вкрай важливо, щоб працівник банку в ході виробничої діяльності належно дбав про збереження власного здоров'я та здоров'я співробітників.

Висновок до розділу 4. Одна з найважливіших державних задач - охорона життя та здоров'я громадян в процесі їх трудової діяльності, створення безпечних та нешкідливих умов праці. Охорона праці відіграє важливу роль, як суспільний чинник, оскільки, якими б вагомими не були трудові здобутки, вони не можуть компенсувати людині втраченого здоров'я, а тим більше життя - те і інше дається лише один раз.

Основною задачею охорони праці на підприємствах є поліпшення умов праці і на цій основі зменшення частково або повністю всіх видів пільг і компенсацій, але доти, доки залишаються важкі фізичні роботи, доки залишаються робочі місця, на яких присутні шкідливі виробничі фактори, працюючим на них та їхнім роботодавцям необхідно дотримуватись правил надання всіх передбачених законом пільг та компенсацій, для того, щоб зменшити негативний вплив цих чинників на здоров'я.

РОЗДІЛ 5. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

5.1. Основи охорони довкілля в Україні

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.

Охорона навколишнього середовища (НС) – це комплекс науково-обґрунтованих міжнародних, державних, регіональних, адміністративно-господарських, політичних, економічних, громадських заходів, спрямованих на підтримання фізичних, хімічних і екологічних параметрів природного середовища в межах, які забезпечують нормальні умови життєдіяльності людини та можливість збереження і зміцнення її здоров'я.

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. 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.

5.2. Права та обов'язки громадян у сфері охорони довкілля

У зв'язку із тим, що визнання актуальності екологічних проблем та, відповідно, наявності екологічних прав громадян відбувалося порівняно недавно, усвідомлення того, що основні права людини, в тому числі і право на життя, залежить від стану навколишнього середовища прийшло лише в останні десятиліття ХХ століття. Прийнято ряд основних міжнародно-правових документів у сфері охорони довкілля, в яких визнано основні екологічні права громадян та зв'язок між можливістю забезпечення основоположних прав громадян із охороною довкілля (Стокгольмська декларація (1972), Конвенція про оцінку впливу на навколишнє середовище у транскордонному контексті (1991), Декларація Ріо-де-Жанейро з навколишнього середовища і розвитку (1992), Конвенція про біологічне різноманіття (1992), Рамкова конвенція ООН про зміну клімату (1992), Конвенція про цивільну відповідальність за екологічну шкоду (1993), Конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (Оргуська конвенція) (1998) тощо).

Із прийняттям міжнародних угод в даній сфері відповідні принципи з охорони довкілля та екологічні права відображені в національних правових системах.

Так, ст. 50 Конституції України (1996) встановлює, що кожен має право на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди. Кожному гарантується право вільного доступу до інформації про стан довкілля, про якість харчових продуктів і предметів побуту, а також право на її поширення. Така інформація ніким не може бути засекречена.

Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» передбачені екологічні права громадян України (ст. 9). А саме, кожний громадянин України має право на:

- а) безпечне для його життя та здоров'я навколишнє природне середовище;
- б) участь в обговоренні та внесення пропозицій до проектів нормативно-правових актів, матеріалів щодо розміщення, будівництва і реконструкції об'єктів, які можуть негативно впливати на стан навколишнього природного середовища, внесення пропозицій до органів державної влади та органів місцевого самоврядування, юридичних осіб, що беруть участь в прийнятті рішень з цих питань;
- в) участь в розробці та здійсненні заходів щодо охорони навколишнього природного середовища, раціонального і комплексного використання природних ресурсів;
- г) здійснення загального і спеціального використання природних ресурсів;
- д) об'єднання в громадські природоохоронні формування;
- е) вільний доступ до інформації про стан навколишнього природного середовища (екологічна інформація) та вільне отримання, використання, поширення та зберігання такої інформації, за винятком обмежень, встановлених законом;
- є) участь у публічних слуханнях або відкритих засіданнях з питань впливу запланованої діяльності на навколишнє природне середовище на

стадіях розміщення, проектування, будівництва і реконструкції об'єктів та у проведенні громадської екологічної експертизи;

- ж) одержання екологічної освіти;
- з) подання до суду позовів до державних органів, підприємств, установ, організацій і громадян про відшкодування шкоди, заподіяної їх здоров'ю та майну внаслідок негативного впливу на навколишнє природне середовище;
- и) оскарження у судовому порядку рішень, дій або бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб щодо порушення екологічних прав громадян у порядку, передбаченому законом.

Із переліку законодавчо закріплених екологічних прав громадян видно, що частина з них є матеріальними, а частина – процесуальними. До важливих процесуальних прав, без забезпечення яких неможливою є реалізація матеріальних прав, є право на доступ до екологічної інформації, участь у прийнятті рішень та доступ до правосуддя із питань, що стосуються довкілля. Крім того, що дані права закріплені на національному законодавчому рівні, їх забезпеченню, захисту та реалізації присвячується і міжнародні домовленості між державами – серед яких і Організаційна конвенція.

У чинному законодавстві також встановлені гарантії екологічних прав громадян (ст. 10 Закону «Про охорону навколишнього природного середовища»), а саме екологічні права громадян забезпечуються:

- а) проведенням широкомасштабних державних заходів щодо підтримання, відновлення і поліпшення стану навколишнього природного середовища;
- б) обов'язком міністерств, відомств, підприємств, установ, організацій здійснювати технічні та інші заходи для запобігання шкідливому впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє природне середовище, виконувати екологічні вимоги при плануванні, розміщенні продуктивних сил, будівництві та експлуатації народногосподарських об'єктів;

- в) участю громадських об'єднань та громадян у діяльності щодо охорони навколишнього природного середовища;
- г) здійсненням державного та громадського контролю за додержанням законодавства про охорону навколишнього природного середовища;
- д) компенсацією в установленому порядку шкоди, заподіяної здоров'ю і майну громадян внаслідок порушення законодавства про охорону навколишнього природного середовища;
- е) невідворотністю відповідальності за порушення законодавства про охорону навколишнього природного середовища;
- є) створенням та функціонуванням мережі загальнодержавної екологічної автоматизованої інформаційно-аналітичної системи забезпечення доступу до екологічної інформації.

Відповідно до ст. 11 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» Україна гарантує своїм громадянам реалізацію екологічних прав, наданих їм законодавством. Ради, спеціально уповноважені державні органи управління в галузі охорони навколишнього природного середовища і використання природних ресурсів зобов'язані подавати всебічну допомогу громадянам у здійсненні природоохоронної діяльності, враховувати їх пропозиції щодо поліпшення стану навколишнього природного середовища та раціонального використання природних ресурсів, залучати громадян до участі у вирішенні питань охорони навколишнього природного середовища та використання природних ресурсів.

Стаття 12 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» встановлює й обов'язки громадян у галузі охорони навколишнього природного середовища. А саме, громадяни України зобов'язані:

- а) берегти природу, охороняти, раціонально використовувати її багатства відповідно до вимог законодавства про охорону навколишнього природного середовища;

- б) здійснювати діяльність з додержанням вимог екологічної безпеки, інших екологічних нормативів та лімітів використання природних ресурсів;
- в) не порушувати екологічні права і законні інтереси інших суб'єктів;
- г) вносити штрафи за екологічні правопорушення;
- д) компенсувати шкоду, заподіяну забрудненням та іншим негативним впливом на навколишнє природне середовище.

Громадяни України зобов'язані виконувати й інші обов'язки у галузі охорони навколишнього природного середовища відповідно до законодавства України.

5.3. Забруднення та їх класифікація

Забруднення - внесення в навколишнє середовище або виникнення в ньому нових, зазвичай не характерних фізичних чинників, хімічних і біологічних речовин, які шкодять природним екосистемам та людині.

Розрізняють природне забруднення, яке виникає внаслідок потужних природних процесів (виверження вулканів, лісові пожежі, вивітрювання тощо) без будь-якого впливу людини, і антропогенне, яке є результатом діяльності людини й інколи за масштабами впливу переважає природне. Різні типи забруднення можна розділити на три основні: фізичне, хімічне та біологічне.

Фізичне забруднення пов'язане зі змінами фізичних, температурно-енергетичних, хвильових і радіаційних параметрів зовнішнього середовища. Зокрема, тепловий вплив проявляється в погіршенні режиму земної поверхні та умов життя людей.

Джерелами теплового забруднення в межах міських територій є: підземні газопроводи промислових підприємств (140- 160 °С), теплотраси (50-150 °С), збірні колектори і комунікації (35-45 °С) тощо. До фізичного забруднення можна віднести вплив шуму й електромагнітне випромінювання, джерелами якого є високовольтні лінії електропередач, електропідстанції, антени радіо- і

телекомунікаційних станцій, а останнім часом також деякі побутові електроприлади.

Встановлено, що при тривалому впливі електромагнітних полів навіть у здорових людей спостерігається перевтома, головний біль, почуття апатії та ін. Хімічне забруднення - збільшення кількості хімічних компонентів певного середовища, а також; проникнення (введення) в нього хімічних речовин, не притаманних йому або в концентраціях, котрі перевищують норму.

Найнебезпечнішим для природних екосистем і людини є саме хімічне забруднення, яке отруює навколишнє середовище різними токсикантами (аерозолі, хімічні речовини, важкі метали, пестициди, пластмаси, детергенти та ін.). За підрахунками спеціалістів, у наш час у природному середовищі міститься 7-8,6 млн. різних хімічних речовин, причому їхня кількість щорічно поповнюється ще на 250 тис. нових сполук. Багато хімічних речовин мають канцерогенні та мутагенні властивості, серед яких особливо небезпечними є 200 (список складений експертами ЮНЕСКО): бензол, азбест, бензпірен, пестициди, важкі метали (особливо ртуть свинець, кадмій), різноманітні фарбники і харчові добавки. Біологічне забруднення - випадкове або пов'язане з діяльністю людини проникнення в екосистеми не притаманних їй рослин, тварин і мікроорганізмів (бактеріологічне); часто справляє негативний вплив при масовому розмноженні нових видів.

Особливо забруднюють середовище підприємства, які виробляють антибіотики, ферменти, вакцини, сироватки, кормовий білок, біоконцентрати та ін., тобто підприємства промислового біосинтезу, в викидах якого наявні живі клітини мікроорганізмів.

До біологічного забруднення можна віднести надмірну експансію живих організмів. Так, у містах наявність звалищ, несвоєчасне прибирання побутових відходів призвели до значного збільшення синантропних тварин: щурів, комах, голубів, ворон та ін.

Однією з глобальних проблем, що викликає стурбованість всього людства, є вплив людини на біосферу, який призводить до зміни її динамічної рівноваги внаслідок забруднення навколишнього природного середовища.

В основі всіх заходів щодо зниження чи запобігання забруднень навколишнього середовища лежить контроль за вмістом шкідливих речовин в його складових. Контроль стану складових довкілля здійснюється за допомогою хімічних, фізико-хімічних і фізичних методів аналізу, які лежать в основі стандартизації та контролю за станом довкілля.

Висновок до розділу 5. Кінець XX початок XXI століття - це час усвідомлення кризи цивілізації, негативних її наслідків при підкоренні природи. Технічний прогрес породжує серйозні екологічні проблеми. Природа Землі під натиском людської діяльності сьогодні опинилася на межі екологічної катастрофи.

Понад сім мільярдів людей на планеті користуються природними ресурсами, часто зловживаючи ними. Це призводить до вимирання видів, забруднення води та повітря токсичними речовинами, незворотну втрату природних екосистем і, як наслідок, погіршення здоров'я людей та якості їх життя. Екологія набула особливого значення як наукова основа раціонального природокористування й охорони живого світу нашої планети.

ВИСНОВКИ

Актуальним завданням у галузі управління персоналом компанії стає трансформація HR-функції. Трансформація HR передбачає зміну ставлення до ролі управління людськими ресурсами у формуванні цінності для клієнтів, акціонерів, менеджерів та співробітників компанії. Трансформація вимагає інтеграції всіх HR-систем та концентрації на пріоритетних галузях, де може бути створена цінність (нематеріальні результати, зв'язок із споживачем, розвиток організаційних та індивідуальних можливостей).

Реалізація нових завдань, що стоять перед службою управління персоналом, формує необхідність зміни методів її роботи. Дедалі частіше у діяльності цього підрозділу зустрічаються методи проєктного підходу, які дозволяють за обмежений у часі період проводити певні зміни та поліпшення у роботі підприємства чи організації.

Управління персоналом на проєктній основі – найбільш перспективний підхід, тому що він дозволяє визначити місце HR-проєктів у загальній структурі проєктів компанії та підвищує ефективність їх інтеграції до неї, визначає статус персоналу в рамках системи проджектменеджменту, знижує ймовірність помилок у розробці концепцій HR-проєктів, та, отже, підвищує їхню ефективність, знижує тимчасові витрати на прийняття рішень та мінімізує ризики їх реалізації, підвищуючи загальний стратегічний потенціал компанії.

Формування системи оцінки ефективності HR-проєктів з позиції проджект-менеджменту дозволить закладати процес оцінки ефективності вже на етапі формування концепції проєкту – тимчасової та ресурсної організації проєкту у всіх фазах його існування, спрямованої на створення оптимального способу досягнення поставлених у рамках проєкту цілей для реалізації основної ідеї проєкту.

Традиційно оцінка ефективності HR-проєктів передбачається проводити відповідно до загальновизнаних методів теорії оцінки економічної ефективності проєктів. Однак, при застосуванні даних методів до оцінки HR-проєктів стикаються з певними проблемами, пов'язаними з природою та особливостями

таких проєктів, які накладають певні обмеження на застосування традиційних методів оцінки та свідчать про їх явну недостатність для обґрунтування рішень.

Вивчення підходів до оцінки ефективності проєктів привело нас до висновку, що обмеженість кількісної теорії ефективності не дозволяє враховувати наслідки проєкту, які не підлягають достовірній вартісній оцінці в момент ухвалення рішення. Основна складність оцінки ефективності проєктів у сфері управління персоналом полягає у розрахунку ефекту.

Пропонований підхід до оцінки ефективності базується на теоретичних положеннях системної парадигми-концепції бачення об'єкта та предмета досліджень, згідно з якою соціально-економічний простір розглядається як єдина система, що містить безліч відносно самостійних підсистем, склад і структура яких визначається відповідно до позиції спостерігача. А також таких концепцій, як теорія стратегічного управління, теорія зрілості організації, теорія зацікавлених сторін, концепції цінності.

В рамках роботи розглянули систему оцінки ефективності HR-проєктів з точки зору принципів формування системи показників ефективності; алгоритму оцінки та процедури проведення оцінки ефективності проєкту.

Розроблений алгоритм було апробовано на реальному проєкті в галузі управління персоналом великого банку та показав свою ефективність порівняно з існуючою системною оцінкою проєктів, що використовується у банку.

На підставі розрахованих показників ефективності від реалізації окремих проєктів з управління персоналом можна розрахувати інтегральний індекс економічної ефективності системи з управління персоналом. Використання системи збалансованих показників дозволяє оцінювати ефективність не тільки проєктів з управління персоналом, а й комплексних проєктів щодо підвищення ефективності діяльності організації, де складно виділити конкретний фінансовий ефект. Разом з тим необхідно значну увагу приділяти збору необхідної інформації, для чого потрібна наявність у компанії розвиненої системи управлінського обліку. Причому в інформаційній системі повинні бути не тільки виробничі та фінансові показники або показники ефективності

використання трудових ресурсів, а й проводитись дослідження ступеня задоволеності персоналу, його націленості на результат, стабільності та якості морального клімату в компанії. Для цього необхідно проводити регулярні дослідження та моніторинг працівників.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березін О.В., Безпарточний М.Г. Управління проектами: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2014. 271 с.
2. Основи управління проектами: навч. посібник для студентів спеціальності 122 «Комп'ютерні науки» /КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: В. О. Кузьмініх, Р. А. Тараненко. – електронні тестові данні – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 75 С.
3. <https://slovnyk.ua/index.php?sword=%D0%92%D0%B5%D0%B1%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80>
4. Крижановський Є.М. Моделювання бізнес процесів та управління Іт проектами/ Крижановський Є.М., Ящолт А.Р., Жуков С.О., Козачко О.М.- Вінниця:иВНТУ, 2018.-91 с.
5. Richard W. Selby. Software Engineering: Barry W. Boehm's Lifetime Contributions to Software Development, Management, and Research. — John Wiley & Sons, 2007-06-04. — 834 с
6. Scrum : веб-сайт. URL: <https://www.scrum.org/>. Boehm W. Spiral Development: Experience, Principles, and Refinements, 2000
7. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. – Львів: ЛДУ БЖД, 2019. – 173 с.
8. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition USA, Project Management Institute – 2013. – 616 p.
9. Демиденко М. А. Управління проектами інформатизації за методологією Scrum: навчальний посібник. Дніпро: Національний гірничий університет, 2017. 81 с.
10. Міхнова А. В., Міхнов Д. К., Чиркова К. С. Метод оцінювання ефективності модернізації спеціалізованих інформаційних систем. Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2019. № 4 (10). С. 69–76. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.10.069>.

- 11.Лелі Ю. Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво, 2015. № 2. С. 49 – 52.
- 12.Гогот М. М., Чупріна М. О. Використання інформаційних систем в управлінні персоналом. Актуальні проблеми економіки та науки: Збірник наукових праць факультету менеджменту КПІ ім. І. Сікорського. 2017, № 11, С. 3–7.
- 13.Петренко О.І. Управління проектами: навчальний посібник / О.І. Петренко, О.І. Горбенко. К: СІК ГРУП Україна, 2019. – 280 с.
- 14.Петрович Й.М., Новаківський І.І. Управління проектами: підручник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 396 с.
15. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів: навч . посіб. / В. М. Приймак. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
- 16.Циганюк Д.Л. Стратегічне управління розвитком Soft-skills як метод трудової мотивації банківських працівників / Д.Л. Циганюк //Електронне наукове видання – міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір». - № 2 (18). – 2015. – С. 144-155.
- 17.Червінська, Л. П., Т. М. Червінська та М. П. Буковинська. "ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ". Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, № 4 (63) (29 грудня 2021): 91–99. <http://dx.doi.org/10.32689/2523-4536/63-15>.
- 18.Гуржій, Н., Гурман О., Леськова, С., Тягунова, З., & Любецька, М. (2022). АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ДОСВІД МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ, УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 1(42), 484–492. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3731>

19. Bei, H. V., & Sereda, H. V. (2019). Transformatsiia HR-tekhnologii pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [Transformation of HR-technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i organizatsiya upravlinnya — Economics and organization of management*, 2 (34), 93—101. Retrieved February 2, 2022, from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12 [in Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.2.10>
20. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
21. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Ковтун Р.М. Охорона праці: навч. Львів : Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 374 с.
22. Пожарова О.В. Охорона праці : навчальний посібник. Одеса. 2022. 86 с.
23. Лапін В.М. Безпека життєдіяльності людини: Навч. посібник. — 6-е вид., перероб. і допов. — К.: Знання, 2009. — 332 с.
24. Єлін О. Підступність електронних «друзів»/ Інформаційний бюлетень з охорони праці. — К, 2007. - №4 (46). — с. 35-40
25. [Електронний ресурс] / Ресурс доступу: http://otherreferats.allbest.ru/life/00008998_0.html