**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТА БІЗНЕСУ**

**Кафедра цифрової економіки та бізнес аналітики**

АНОТАЦІЯ

ЗМІСТ

[АНОТАЦІЯ 2](#_Toc119283406)

[ЗМІСТ 3](#_Toc119283407)

[ВСТУП 4](#_Toc119283408)

[РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСНОВНІ МЕТОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РЕСУРСОМ ПІДПРИЄМСТВА 5](#_Toc119283409)

[1.1. Сутність менеджменту персоналу: цілі, завдання та функції 5](#_Toc119283410)

[1.2. Загальна характеристика бізнес-процесів підприємства у розрізі управління персоналом. 10](#_Toc119283411)

[1.3. Бізнес-процеси, що відображають результати ключових показників ефективності персоналу. 17](#_Toc119283412)

[1.4. Аналіз та порівняльна характеристика існуючих інформаційних систем для управління людським ресурсом. 23](#_Toc119283413)

[РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ РІВНЕНСЬКОЇ ТОРГОВО -ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ 24](#_Toc119283414)

[2.1. Загальна характеристика підприємства 24](#_Toc119283415)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 30](#_Toc119283416)

[ДОДАТКИ 34](#_Toc119283417)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ОСНОВНІ МЕТОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РЕСУРСОМ ПІДПРИЄМСТВА

# Сутність менеджменту персоналу: цілі, завдання та функції

Розвиток ринкових відносин набрав швидких темпів. Нові товари чи товари з’являються на полицях магазинів чи сайтах, можна зробити висновок, що конкуренція між бізнесом загострюється. Більшість досвідчених менеджерів розуміє, для того щоб тримати стабільний розвито та перемагати в «боротьбі» повинен бути кваліфікований людський капітал, саме він забезпечує стійку конкуренту перевагу в сучасному суспільстві. Успіх підприємства, як один із факторів, залежить від знань, вмінь та навичок, які персонал використовує для реалізації маркетингових, фінансових, виробничих цілей. Саме індивідуальні навички кожного з працівника є рушійною силою в розвитку компанії.

Поняття менеджменту персоналу - дуже важливе соціальне значення. Враховуючи публікації різних професорів, існує безліч трактувань поняття управління персоналу. Для висвітлення декількох визначень сформовано таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

**Поняття терміну управління персоналу**

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення |
| Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. [1] | Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих). |

Продовження таблиці 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Визначення |
| Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В.[2] | Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей |
| Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко[3] | Управління персоналом - це і наука, і мистецтво ефективного  управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Вплив управлінців організації на процеси кадрового забезпечення її діяльності. |
| Майкл Армстронг[4] | Управління персоналом – це «стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» |

*Джерело*: складено автором

Отже, різні фахівці дають різні пояснення даному терміну. Узагальнюючи підходи, слід сказати, що під управлінням персоналу прийнято розуміти певний вид діяльності, спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проектів організації. При цьому максимальний акцент робиться на працю, досвід і таланти співробітників, а також на рівень їх задоволеності від самої роботи. Тобто, управління персоналом — це не про сувору регламентацію дій кожного з працівників, а про вміння взаємодіяти з ними: поважати, мотивувати і направляти їх роботу на благо компанії[5]. Даний термін почав швидше розвиватись на Заході, тому що в країнах, які належали до пострадянського простору популярним і матеріально важливим підхід: хто начальник, той і керує. Відсутність мотивації та зниження ефективності праці персоналу призводило до краху підприємства. Проте в сучасних реаліях започаткований формат «співпраці», як результат задіяний весь потенціал кожного з працівників компанії. Тобто працівник розглядається як цінність компанії, яку потрібно удосконалювати для досягнення успіху.

Контактуючи між собою науковці сформували основну мету управління персоналом – створюється і розвивається максимально ефективний трудовий капітал підприємства.

Кожна людина як працівник унікальна по-своєму, як результат виникають складнощі в управлінні персоналом. По-перше, враховуючи наявність інтелекту реакція на рішення керівника може бути емоційною, а не механічною, як наприклад, комп’ютер. По-друге, кожен в міру свої можливостей розвивається та вдосконалюється. По-третє, вибираючи роботу, кожен має певні цілі і мотиви. Саме тому для успішного менеджменту слід відокремити цілі. На рисунку 1.1 описані основні цілі управління персоналу

Головна мета - формування, розвиток і реалізація з найбільшою ефективністю трудового потенціалу організації.

підвищення конкурентоспроможності підприємства;

підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;

забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

**Рис. 1.1. Основні цілі управління персоналу**

*Джерело:* побудоване автором за даними [6,7]

З огляду на набір організаційних цілей можна виділити наукові групи:

* економічні (кінцевий прибуток як результат усіх цілей);
* науково-технічні (впровадження ІТ сектору має прямий вплив на підвищення продуктивності праці);
* комерційно-виробничі
* соціальні (організація умов праці)

Кожне підприємство повинно будувати свою політику управління персоналу таким чином щоб були захищені інтереси усіх працевлаштованих і було дотримано законодавство про працю під час використання робочої сили. Для цього існує ряд завдань[8] :

* забезпечення підприємства в потрібній кількості та якості персоналу на поточний період і на перспективу;
* створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження впродовж робочого періоду;
* задоволення розумних потреб персоналу;
* забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;
* максимально можливе виконання різних операцій на робочому місці.

Для досягнення цілей, суб’єкти виконують ряд функцій. Кожен керівник має свої повноваження і виконує функції: контролю, планування тощо, працівники, в свою чергу виконують функціональні обов’язки. Отже, Функції управління персоналом - це основні напрямки даного виду діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб організації. Перелік основних функцій і відповідних їм завдань, за допомогою яких відбувається реалізація вказаних функцій в узагальненому виді, може бути наданий у таблиці 1.2:

Таблиця 1.2

**Функції управління персоналом**

|  |  |
| --- | --- |
| Функція | Завдання |
| Функція «визначення потреби організації в персоналі» | * планування якісної потреби у персоналі; * вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі. |
| Функція «забезпечення персоналом» | * одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; * розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; * добір персоналу, його ділова оцінка. |
| Функція «використання персоналу» | * визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; * виробнича соціалізація; * уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; * упорядкування робочих місць; * забезпечення безпеки праці; * вивільнення персоналу. |

Продовження таблиці 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| Функція | Завдання |
| Функція «розвиток персоналу» | * планування і реалізація кар´єри та службові переміщення; * організація і проведення навчання. |
| Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу» | * управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; * управління конфліктами; * використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; * використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу. |
| Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом» | * правове регулювання трудових взаємин; * облік і статистика персоналу; * інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; * розробка кадрової політики. |

*Джерело:* побудоване автором за даними [9]

Отже, враховуючи все вище сказане, можна зробити висновок, що людський ресурс це рушійна сила успіху підприємства на ринку і для досягнення позитивного результату повинна бути чітке розділення посад і обов’язків, налагодження відносин і високу організованість.

# Загальна характеристика бізнес-процесів підприємства у розрізі управління персоналом.

Кожен підприємець хоче зробити свій бізнес більш ефективним і прибутковим. Власник компанії, який переживає про майбутнє своєї компанії, буде прагнути розвивати свій бізнес. А опис або моделювання бізнес-процесів є одним із ефективних інструментів удосконалення системи управління компанією та її показників. Бізнес-процес – це певна діяльність компанії (послідовність робіт), метою якої є перетворення входів (ресурсів) на виходи (продукти, послуги), що становлять цінність для клієнта. Ресурсами бізнес-процесів можуть бути матеріали, інформація, фінанси, персонал, устаткування, технологія, програмне забезпечення, інфраструктура тощо [10]. Звичайно запорука ефективного підприємства – це кваліфікований персонал. Головні і не замінні ресурси компанії саме цінні кадри. Важливо не тільки підібрати і залучити працівників, а й допомогти їм адаптуватися до роботи на підприємстві. Це і є головним завданням бізнес процесу «управління персоналом». Таким чином, оптимізація бізнес-процесів управління людськими ресурсами складається з заходів, спрямованих на досягнення максимальної ефективності пов’язаною з підбору, навчання, розвитком персоналом.

Бізнес-процес «управління персоналом» включає[12]:

* планування чисельності кадрів;
* розвиток персоналу;
* експлуатація й аналіз роботи кадрів;
* оплата результатів праці й упровадження додаткових стимулів;
* організація умов праці і соціального пакету;
* дотримання правових і трудових взаємовідносин.

Розробка системи управління процесом вимагає закріплення обов'язків по управлінню бізнес-процесом (управлінню персоналом) за виконавцями, поділу між ними відповідальності, а також розробки механізмів, інструментарію оцінки результативності та ефективності процесу. Схема ідентифікації процесу управління персоналом[11]:

* Власник процесу: керівник відділу (служби) управління персоналом
* Ціль процесу: формування трудового потенціалу організації, що задовольняє вимогам споживачів інших процесів та сприятливих цілей досягненню заданих цілей організації
* Вхід: потреби до професіональним знанням, навичкам та здібностям працівників, потреби до умов праці, адаптація працівників до нових проектів, техніки тощо.
* Вихід: високий рівень реалізації трудового потенціалу в конкретних умов діяльності підприємства

Дивлячись на цю схему можна зробити висновок, що керівник організації бере відповідальність за загальне керівництво та координацію робіт підрозділів для забезпечення ефективного функціонування системи управління персоналом, а завдання по слідкуванню за достатньою кількістю персоналу, його професійною підготовкою, освітою та досвідом, лежить на керівникові служби по кадрам.

Для збільшення чи планування чисельності кадрів необхідні чисельності кадрів: вільні вакансії або переведення існуючих працівників на інші посади.

Для характеристика бізнес-процесу зі сторони економіки існують такі чинники:

* Наявність конкретних працівників даного профілю
* Кількість кандидатів на одне вакантне місце
* Час який було витрачено на пошук необхідного працівника
* Фінансові витрати

Під час підбору персоналу важливо підбирати і аналізувати професійні здібності кожного кандидата та переконатись в можливості справлятись з роботою. У більшості популярних компаніях дана перевірка в майбутньому призводить до присвоєння кваліфікаційного рівня. Також дана система передбачає перевірку обов’язкових документів, а саме: трудова книжка, паспорт і документ про закінчення освіти. Зіставляючи усі документи та резюме відповідно до вимог вакансії далі проводять технічну та практичну співбесіди.

Наступним важливим бізнес-процесом управління персоналом є розвиток наявних кадрів. До нього входять такі процеси як навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації кожного працівника. Як результат даний процес призводить до підвищення професійного рівня як працівника так і самої компанії. На рисунку 1.2 зображена детальна модель бізнес процесу управління персоналом

Управління персоналом

Планування, підбір, розстановка і звільнення персоналу

Кадровий облік

Планування

персоналу

Підбір персоналу

Проходження випробувального

терміну

Звільнення

Облік відпусток

Переведення

персоналу на

іншу посаду

Підготовка

статистичної

звітності

Мотивація і оплата

праці

Навчання і

розвиток персоналу

Підготовка

статистичної

звітності

Навчання

персоналу

Планування

кар'єри

Розробка

регламентів

управління

персоналом

Розробка

системи

мотивації та

оплати праці

Розробка

положень про

структурні

підрозділи

Розробка

посадових

інструкцій

**Рис. 1.2. Модель бізнес-процесу управління персоналом**

*Джерело:* побудоване автором за даними [12]

Кожною складовою бізнес процесу займається служба обліку кадрів або управління персоналу, яка і розробляє індивідуальний план.

Всі підприємства потребують багато зусиль щоб налагодити бізнес-процес управління персоналом. Велику кількість даних потрібно зберігати обробляти і отримувати результат миттєво не кажучи вже про збирання різних статистичних даних, виконання різноманітних аналізів і створення різноманітних звітів. Для спрощення затрат часу і праці використовують систему управління персоналом. Для побудови даної системи використовують методи, які наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

**Методи побудови системи управління персоналом**

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Значення |
| Метод декомпозиції | Метод, що дозволяє розділити складні задачі на менш прості тобто на під задачі |
| Метод порівнянь | Під час даного методу порівнюється існуюча система управління людським ресурсом із системою передової організації. |
| Динамічний метод | Зазвичай під час даного методу вилучаються випадкові відхилення внаслідок розміщення даних в динамічних рядках |
| Метод структуризації цілей | Метод дозволяє визначити чи цілі які поставленні підприємством відповідають цілям управління персоналом |
| Експертно-аналітичний метод | Використання оцінки досвідчених спеціалістів для удосконалення системи управління персоналом. Проте даний метод не завжди ефективний адже думки експертів завжди різні. |
| Метод моделювання | Розробка загальної моделі управління персоналом і кожного працівника, керівника в цілому |

Продовження таблиці 1.3

|  |  |
| --- | --- |
| Метод | Значення |
| Досвідний метод | Використання досвіду побудови минулих систем управління та іншої системи |
| Метод творчих нарад | Дозволяє обговорити всі проблеми та недоліки системи управління персоналом серед групи спеціалістів та керівників |

*Джерело:* побудоване автором за даними [13]

Система управління людським ресурсом, як і будь-яка інша система постійно розвивається та вдосконалюється. При чому на кожному етапі розвитку система повинна бути прирівняна до вимог розвитку найманої праці.

Як не дивно головними сегментами системи управління є люди. Людський капітал водночас виступає як об’єктом так і суб’єктом.

Отже, щоб успішно розвиватись кожна система ділиться на взаємопов’язані підсистеми. Саме система управління персоналом має складну структуру, яку зображено на рисунку 1.3

Система управління персоналом

Умов праці

Трудових відносин

Юридичних послуг

Стимулювання праці

Соціальної інфраструктури

Розвитку кадрів

**Рис. 1.3. Підсистеми управління персоналу**

*Джерело:* побудоване автором за даними [14, 15]

Кожна підсистема на своєму рівні виконує ряд функцій для стабільного функціонування загальної системи управління персоналом[11]:

Умов праці:

* Фізіологія та психологія праці
* Техніка безпеки та охорона праці
* Охорона навколишнього середовища

Трудові відносини:

* Регулювання відносин між працівниками
* Регулювання взаємовідносин керівництва
* Регулювання стресових та конфліктних ситуацій

Юридичних послуг:

* Вирішення питань праці зі сторони правових норм
* Узгодження управлінських документів

Стимулювання праці

* Розробка норм та тарифів праці
* Оплата праці
* Трудова мотивація
* Управління системою мотивацій та заохочень

Соціальної інфраструктури

* Харчування працівників
* Розвиток спортивного та культурного дозвілля
* Забезпечення місцем проживання та дитячими садками (за наявністю дітей у працівника)

Розвитку кадрів

* Проведення навчання по підвищенню кваліфікації
* Проведення заходів щодо адаптації нових працівників
* Технічне та економічне навчання

Отже, правильне впровадження бізнес-процесу зменшить матеріальні та часові витрати на управління персоналом. Як висновок підвищення ефективності діяльності організації та досягнення економічної стабільності. Саме кожен працівник виконує дуже важливу роль в роботі кожного сегмента структури організації. Тобто вони є творцями фінального продукту організації, адже вони відповідають за встановлення цілей та вибрання методів досягнення саме цих цілей для досягнення максимального результату. Проте для людини, як і будь-кому іншому потрібний контроль чи управління і саме управління людським капіталом має особливе значення в системі управлінні адже людина виступає як дуже специфічний об’єкт.

# Бізнес-процеси, що відображають результати ключових показників ефективності персоналу.

Сучасний інтелектуальний розвиток молоді сягнув неймовірних темпів. Бажання мати бізнес, підприємство закарбовується ще з малих поколінь. Даний факт зумовив появу на ринку безлічі нових підприємств, які надають великий спектр послуг та товарі. Як висновок висока конкуренція та дуже не стабільний вибір покупців. Головна ціль кожного підприємця і бізнесу в цілому – максимізувати прибуток тобто перемогти конкурентів. Успіх компанії, як зазначалось вище, напряму залежить від успішної роботи персоналу.

Щоб визначити ефективність роботи персоналом, потрібно визначити показники, що дозволяють виробити таку оцінку. Оцінка функціонування персоналу вимагає систематичного досвіду, вимірів витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період.

Головна ціль кожного підприємця і бізнесу в цілому – максимізувати прибуток тобто перемогти конкурентів. Існують різні методи оцінки ефективності персоналу, найважливіший і найбільш популярний показник це різниця між кінцевим результатом та показником витрат на кожного працівника. Якщо розглядати даний показник з огляду на кінцевий результат, а саме обсяг виробництва, реалізації чи прибуток то він набуває різного змісту. Очевидно, ефективність визначається по результатах виконаних чітко сформульованих вимог. Тому часто підприємці звертаються за допомогою до висококваліфікованих експертів. Звичайно будь-яка оцінка ефективності повинна мати критерії. У даному випадку це особисті якості та характеристики кожного співробітника компанії.

Організаціям потрібна система оцінки персоналу, оскільки вона забезпечує основу для розвитку організаційного потенціалу, надає високоякісні дані для різноманітних корпоративних інноваційних програм і надає найважливіші базові дані для визначення того, як ставитися до працівників організації.

Оцінку продуктивності також називають оцінкою ефективності або оцінкою співробітників. Усі компанії використовують оцінку продуктивності, щоб виявити, хто з працівників зробив найбільший внесок у розвиток компанії, оцінити прогрес і винагородити працівників, які досягли високих результатів. Однак оцінка ефективності дуже часто має негативний результат, оскільки існуючі методи оцінки ефективності не враховують результати діяльності співробітників. Щоб запобігти тому, щоб оцінка ефективності стала лише порожніми фразами, менеджери з персоналу повинні оновити існуючий процес і спробувати запровадити один із сучасних методів оцінки ефективності, перелічених нижче[17]:

1. Метод управління цінами – це спільні рішення керівників і персоналу щодо планування і організації цілей на яких треба зосередитися під час оцінювання
2. Метод зворотного зв’язку – це метод оцінювання працівника за допомогою за допомогою відгуків серед працівників, керівників та клієнтів компанії
3. Поведінкова рейтингова шкала - виявляють як якісні, так і кількісні переваги в процесі оцінювання ефективності. Вона порівнює продуктивність співробітників із конкретними прикладами поведінки, які прив’язані до числових рейтингів.
4. Психологічні показники - за допомогою цього методу розкривається прихований потенціал працівника. Основна перевага даного методу, аналіз зосереджений на майбутніх досягненнях, при цьому не враховується минула робота.
5. Метод обліку людських ресурсів (витрат) – це метод аналізу прибутку, який приніс конкретний працівник компанії. Результативність визначається шляхом порівняння витрат на утримання працівника та грошових вигод, які компанія отримала саме від цього працівника.

За допомогою правильного методу оцінки ефективності організації можуть підвищити продуктивність співробітників усередині організації. Хороший метод перевірки продуктивності співробітників може зробити весь досвід ефективним і корисним.

Отже, оцінка ефективності — це крок, на якому керівництво з’ясовує, наскільки ефективними був кожен працівник компанії від початку дії трудового договору і його внесок у досягнення прибуткових цілей, що у результаті призводить до винагород. У західних країнах існує єдиний показник ефективності, що з успіхом використовується там багато років. Згідно зі статистичними даними багато топ менеджерів не задоволені показниками результативності та ефективності компанії. Впровадження системи КРІ дозволить підняти рівень підприємства. KPI (від англійського терміну Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) — це вимірювані (числові) показники діяльності, що допомагають чітко відобразити і оцінити ступінь досягнення цілей або оптимальності процесу, його результативність і ефективність[21]. Система допомагає власникам контролювати персонал, оцінювати ефективність кожного співробітника, виплачувати заробітну плату поза рамками фіксованого окладу за фактичним результатом.

Для роботи з персоналом КРІ показує[22]:

* плинність кадрів;
* кар'єрне зростання
* кількість і причини звільнень;
* кількість надісланих резюме від претендентів;
* вартість відсутності працівника на місці і кількість неробочих днів;
* залученість у робочий процес;
* результативність навчання.

KPI корисні та допомагають встановити планку того, чого хоче досягти організація. Показники, які допомагають виміряти ключові компоненти ефективності, допомагають зрозуміти можливості та обмеження та можуть бути пов’язані з більш широкими стратегічними міркуваннями.

Враховуючу складну економічну та фінансову ситуацію в країні, матеріальна винагорода один із рушійних елементів у підвищенні мотивації кожного співробітника. Як показує практика більшість працюючого населення наймається у власника на договірній основі. За успішне виконання поставлених завдань вони отримують винагород, розмір якої залежить від отриманого прибутку. Зазвичай до переліку винагород за ефективне виконання завдань відносяться: заробітна плата, персональні премії, винагорода за вислугу років, надання додаткової відпустки, кар’єрний ріст тощо.

Кожна заробітна плата повинна відповідати наступним вимогам[18]:

* об'єктивність: розмір заробітної плати працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів сто праці;
* передбачуваність: працівник повинен знати, яку заробітну плату він отримає в залежності від результатів своєї праці;
* адекватність: заробітна плата повинна бути адекватно трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, сто досвіду і рівню кваліфікації;
* своєчасність: заробітна плата повинна слідувати за досягненням результату якнайшвидше;
* значимість: заробітна плата повинна бути для співробітника значущим;
* справедливість: правила визначення заробітної плати повинні бути зрозумілі кожному співробітнику організації і бути справедливими.

Наймання найбільш компетентних і талановитих співробітників і їх утримання в компанії є головним пріоритетом для будь-якого відділу кадрів (HR) в організації. Щоб залучити найкращі таланти, одним із найважливіших методів в арсеналі HR-фахівця є пропозиція компенсаційного пакету, від якого працівникам важко відмовитися. За даними сайту статистики, більшість працівників сказали, що винагорода та пільги є важливим фактором, поступаючись лише шанобливому ставленню при визначенні задоволеності роботою. Тому вкрай важливо, щоб відділ кадрів переконався, що винагорода та переваги, які пропонують своїм працівникам, є достатньо привабливими, щоб підтримувати високий моральний дух. Це гарантує, що працівники знатимуть, що компанія цінує їх і хоче визнати роботу, яку вони виконують. Зрештою, люди є найважливішим активом для компанії.

Отже винагорода чи заробітна плата – це грошове вираження вартості та ціни робочої сили, яка виступає в ролі заробітку, виплаченого власником підприємства працівнику за виконану роботу[19]. Система оплати праці дуже складна і потребує зусиль щоб задовільнити потреба як працівників так і підприємство. Основна винагорода складається з основної, додаткової та інших виплат.

Основна заробітна плата – це винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов’язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців. Додаткова заробітна плата – це винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов’язані з виконанням виробничих завдань і функцій. До інших заохочувальних і компенсаційних виплат належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами та положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад установлені зазначеними актами норми[20].

Прозорість інформації про рівень заробітної плати, які підприємство пропонує і як ця винагорода розраховується, важлива для кожного кваліфікованого спеціаліста. Звичайно уряд гарантує, що кожен працевлаштований буде отримувати мінімальну заробітну плату тому кожне підприємство, яке використовує найману працю мають виконувати дану соціальну гарантію. Мінімальна заробітна плата – це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці[20].

Кожна галузь встановила стандарти винагороди, яких вони повинні дотримуватися, якщо хочуть залучити найталановитіших працівників. Характеристика зарплат зображена в таблиці 1.4

Таблиця 1.4

**Системи оплати праці, які відповідають сьогоденним реаліям**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Відрядна форма оплати праці | Почасова форма оплати праці | Інші системи оплати праці |
| Пряма відрядна – заробітна плата працівника, незалежно від виробітку, визначається за однаковими відрядними розцінками | Тарифна ставка – сума, яка нараховується працівнику за офіційно відроблений проміжок часу | За безтарифною системою оплата праці всіх працівників визначається як їхня частка у фонді оплати праці підприємства або окремого структурного підрозділу. |
| Непряма відрядна зазвичай використовується для оплати допоміжним працівникам, розмір якої напряму залежить від виробітку працівників, яким вони підпорядковуються | Посадовий оклад – щомісячний розмір почасової заробітної плати. | Контрактна система оплати праці ґрунтується на укладенні договору між роботодавцем і виконавцем, у якому обумовлюються режим та умови праці, права й обов’язки сторін, рівень оплати праці тощо. |

Продовження таблиці 1.4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Відрядно-преміальна система – система під час якої найманий працівник отримує заробітну плату та премії | Проста почасова система, обчислюється за допомогою формули, де годинна ставка працівника множиться на фактично відпрацьований час |  |
| Відрядно-прогресивна – полягає у додаткових винагорода тобто виплата за збільшеним коефіцієнтом унаслідок перевиконання плану | Почасово-преміальна – це така оплата праці, коли робітник одержує не тільки заробіток, обчислений за тарифними почасовими ставками за фактично відпрацьований час, але й визначений відсоток премії до цього заробітку за досягнення певних показників. |  |
| Акордна система оплати праці – полягає у встановлені загального розміру оплати праці на весь обсяг робіт та визначення дедлайнів. |  |  |

*Джерело:* побудоване автором за даними [20]

Отже, роблячи висновок можна сказати, що кожна компанія чи підприємство повинно пристосовуватись до змін на ринку та виставляти таку конкурентоспроможну винагороду найманим працівникам за виконану роботу щоб по-перше, утримати у себе найкращих талантів, а по-друге підвищити соціальний рівень компанії для залучення нових інвестицій.

# Аналіз та порівняльна характеристика існуючих інформаційних систем для управління людським ресурсом.

В останні роки інформація стала основним рушійним елементом в розвитку суспільств, а інформаційні технології в свою чергу, як засіб підвищення ефективності людського капіталу та продуктивності праці. Роль інформаційних технологій в розвитку сучасного світу дуже масштабна. Реагувати на коливання ринку, сприяти розвитку менеджменту, давати перевагу у конкурентній боротьбі для досягнення максимально успішного результату. Підприємство, яке у своїй діяльності використовує інформаційні технології радикально зміню систему управління і як висновок досягнення поставлених цілей.

Під інформаційною системою розуміють взаємозв'язану сукупність засобів, методів і персоналу, використовувана для зберігання, оброблення та видачі інформації з метою вирішення конкретного завдання[23]. Інформаційні системи виконують ряд важливих функцій на підприємстві, але можна виділити одну із головних – підготовка і забезпечення інформації для ефективної роботи та управління всіма ресурсами компанії. Для стабільної роботи інформаційної системи існують процеси які зображені на рисунку 1.4

Відомості

Введення Відомостей

Апаратна і програмна частина

Їх

опрацювання

Виведення результатів

Аналіз результатів

Зворотній зв’язок

**Рис. 1.4. Процес роботи інформаційної системи**

*Джерело:* побудоване автором за даними [24]

Отже, сучасна система управління персоналом включає в собі весь спектр сучасних технологій, що полегшують роботу з персоналом. Звичайно, що кожна HR-система на всіх рівнях повинна взаємодіяти зі всіма сферами на підприємстві, а саме фінансові, виробничими тощо.

Впровадження системи управління персоналом в структуру підприємства, завжди приносить позитивний результат. Даний ефект від впровадження можна класифікувати за різними чинниками[25]:

1. Організаційний
   1. Зменшення часу для прийняття рішень
   2. Підвищення якості управлінських рішень
   3. Збільшення швидкості надання звітності
2. Економічний
   1. Низькі витрати на управління кадрами
   2. Збільшення продуктивності праці
3. Соціальний
   1. Спеціальне ведення пенсій для кожного співробітника
   2. Введення трудової діяльності, яка буде унікальною для кожного підприємства
   3. Кар’єрний ріст найбільш ефективних працівників підприємства

У більшості великих компаніях, які мають на меті здобути прихильність клієнтів та досягнути максимального прибутку на перший план виступає питання про налаштування системного управління персоналом. Як висновок вкладання великого капіталу у підбір та розвиток людських ресурсів на підприємстві. Звичайно в більшості випадків ці інвестиції призводять до позитивного ефекту. Сучасна система управління персоналом є основним і найбільш ефективним рушійним елементом у діяльності кожного підприємства. Список сучасних систем для HR менеджменту зображено в таблиці 1.5

Таблиця 1.5

**Існуючі інформаційні системи для управління людським ресурсом**

|  |  |
| --- | --- |
| Система | Пояснення |
| Hurma System | Одна із найбільших популярних систем, для автоматизації бізнес-процесів управління персоналом на підприємства. До переваг відноситься:   * повідомлення про заходи * синхронізація з Google-календарем * моніторинг активності та настрою працівників * загальний календар відпусток, лікарняних тощо * особистий профіль * база кандидатів на посаду тощо |
| Zoho People | Система, яка є максимально спрощеною для звичайного користувача – важливі відомості відразу на екрані. До переваг відноситься:   * електронний підпис * облік відпрацьованих годин * вбудована аналітика * веб і мобільна версія |

Продовження таблиці 1.5

|  |  |
| --- | --- |
| BambooHR | Система для малого і середнього бізнесу, яка включає в собі всі послуги з управління персоналу. До переваг відноситься:   * адекватний поділ на приватність * управління навчанням |
| Workable | Система, яка включає в собі всі функції для пошуку висококваліфікованих працівників. До переваг відноситься:   * управління наймом * швидка та легка публікація * конструктор анкет * зручний імпорт тощо |

*Джерело:* побудоване автором за даними [26]

Отже, яку систему вибрати вирішує кожен директор підприємства чи керівник який відповідає за управління персоналом. Враховуючі всі цілі компанії та рівень продуктивності праці є одним із основних критерії вибору системи. Звичайно одним із основних чинників вибору є спосіб і достатність захисту даних. Згідно того, що сказане вище, можна зробити висновок, що кожна система в своєму потенціалі має неабиякий список функцій, які в тій чи іншій мірі потрібні для досягнення ефективного управління персоналом. Тому, досвідченні менеджери приділяють велику увагу функціям та послугам, які надають систему, згідно цього і будується фінальний вибір системи.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ РІВНЕНСЬКОЇ ТОРГОВО -ПРОМИСЛОВОЇ ПАЛАТИ

# Загальна характеристика підприємства

Швидких темпів набув розвиток інформаційних технологій і ринкових відносин. Інформаційні технології - слова, відомі давно і дуже точно характеризують життя і потреби сучасного суспільства. Сукупність методів і засобів збору, зберігання, обробки та розповсюдження інформації. Сьогодні діяльність людини стала сильно залежною від цих технологій, і вони потребують постійного розвитку. На перший план виходить підвищення рівня фахівців у сфері ІТ-інфраструктури. Аутсорсингові компанії, які надають ІТ-послуги, популярні серед студентів з технічними знаннями. Програмне забезпечення відіграє важливу роль у функціонуванні будь-якого бізнесу. Чим вищий рівень розвитку IT-сектору на підприємстві, тим краща швидкість обробки інформації та швидкість зворотного зв’язку. Саме «Рівненська торгово-промислова палата» надає дуже великий спектр послуг в аутсорсингу.

Торгово-промислова палата України (ТПП України) – недержавна неприбуткова самоврядна організація, яка на добровільних засадах об`єднує юридичних осіб та громадян України, зареєстрованих як підприємці, а також їх об`єднання. Розвиток палатівського руху в незалежній Україні ознаменувався прийняттям 2 грудня 1997 року Закону «Про торгово-промислові палати в Україні». За роки свого існування система торгово-промислових палат довела свою ефективність у підтримці бізнесу. До регіональної структури торгово-промислових палат входять центральна ТПП України та 25 регіональних ТПП. Сьогодні система Палат об'єднує в своїх рядах близько 8 тис. членів. Більше 1000 представників бізнесу з усіх куточків нашої країни щодня отримують професійні консультації та допомогу експертів торгово-промислових палат в самих різних напрямках[15].

Палати надають практичну допомогу підприємцям у проведенні торговельно-економічних операцій на внутрішньому та зовнішньому ринках, сприяють розвитку експорту українських товарів та послуг, для чого надають своїм членам широкий спектр професійних послуг, в тому числі консультаційних з питань зовнішньої торгівлі та оцінки ринків, проводять незалежну експертизу товарів, здійснюють оцінку рухомого і нерухомого майна, нематеріальних активів, надають послуги з штрихового кодування товарів, патентно-ліцензійні послуги, оформляють документацію з метою забезпечення захисту прав на інтелектуальну власність тощо. Палати надають українським та іноземним підприємцям ділову та юридичну інформацію, організовують семінари, конференції, виставки в Україні і за кордоном, забезпечують ділові переговори з економічних питань[15].

Рівненська торгово-промислова палата – є одним із центрів ділової активності в регіоні, аграрний і промисловий потенціал якого добре відомий як в Україні, так і за її межами[16]. Працюючи під девізом: «Ми впевнено дивимось у майбутнє і відкриті до ділового співробітництва», Палата бере активну участь у реалізації регіональних програм і стала унікальним сервісним центром із забезпечення просування товарів і послуг малого та середнього бізнесу на нові ринки. Рівненська торгово - промислова палата заснована 11.09.1998, код ЄДРПОУ 02944739. Місцезнаходження 33028, Україна, 33028, Рівненська обл., місто Рівне, вулиця Гетьмана Мазепи, будинок 19[17].

КВЕД:

* 94.11 – Діяльність організацій промисловців і підприємців (основний)
* 49.39 – Інший пасажирський наземний транспорт, н. в. і. у.
* 52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
* 62.01 – Комп'ютерне програмування
* 62.03 – Діяльність із керування комп'ютерним устаткованням
* 68.31 – Агентства нерухомості
* 71.12 – Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

Згідно з державним реєстром підприємство в організаційно-правовій формі зареєстровано, як об’єднання інших юридичних осіб, у тому числі компанія налічує 136 офіційних юридичних засновника.

Перебуває на обліку

* ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ • 21680000

Дата взяття на облік:17.05.1994

* ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У РІВНЕНСЬКІЙ ОБЛАСТІ, УПРАВЛІННЯ У М. РІВНОМУ, ДПІ У М. РІВНОМУ (М.РІВНЕ) • 43142449

Відомості про відомчий реєстр:(Реєстр платників податків)

Дата взяття на облік:10.04.1996

Номер взяття на облік:055/0023

* ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У РІВНЕНСЬКІЙ ОБЛАСТІ, УПРАВЛІННЯ У М. РІВНОМУ, ДПІ У М. РІВНОМУ (М.РІВНЕ) • 43142449

Відомості про відомчий реєстр:(Реєстр платників єдиного внеску)

Дата взяття на облік:01.01.1991

Номер взяття на облік:1717019-0428

Етапи становлення палати тісно пов’язані з економічними процесами в Україні, розширенням зовнішньоекономічних зв’язків. Набутий досвід став своєрідним фундаментом для підвищення її авторитету та зміцнення позицій, здійснення практичних заходів щодо розвитку підприємництва. Помітно зросла наша членська база: у 1996 році вона налічувала лише 56 підприємств, сьогодні ж членська база налічує понад 150 суб’єктів підприємницької діяльності – від представників малого бізнесу до промислових виробництв регіонального і міжнародного значення. Усі вони, незалежно від форм власності та масштабів виробництва, – стабільні і надійні партнери у бізнесі, якість продукції та послуг яких визнана українськими і зарубіжними споживачами. За період діяльності з 1996 року Рівненська ТПП стала ефективним і компетентним діловим партнером для промислових підприємств, бізнес-структур і державних установ, зарекомендувала себе вмілим організатором високого рівня ділових заходів, спрямувала свої зусилля на створення позитивного ділового іміджу Рівненської області. РТПП намагається, насамперед, об’єднати зусилля вітчизняних виробників, які готові вийти на міжнародний рівень. За сприяння Рівненської торгово-промислової палати зробити це набагато простіше і безпечніше. Адже співробітництво з посольствами та торговельно-економічними місіями зарубіжних країн в Україні, аналогічними вітчизняними структурами за кордоном, поширення комерційної інформації про потенційні можливості місцевих фірм через Інтернет забезпечує їм вдалий старт за кордоном, убезпечує від прикрих несподіванок. Рівненська ТПП завжди в постійному пошуку шляхів подальшого розвитку. Сприяння співпраці з партнерськими організаціями сусідніх країн – одне з пріоритетних її завдань. Наразі будь-яка взаємодія спрямована на поглиблення коопераційних і виробничих зв’язків на міждержавному рівні, відкриває реальні можливості для встановлення безпосередніх ділових відносин суб’єктів господарювання. І Палата стає координуючим та інтегруючим центром підприємництва в регіоні, провідником інтересів бізнесу, надійним партнером українських і зарубіжних ділових кіл. Узявши за основу європейський досвід, працівники ТПП наближують Рівненщину до результату, на який, беззаперечно, заслуговують наші підприємці і якого давно чекає від нас світова спільнота: до європейських стандартів у бізнесі, в економіці й у повсякденному житті кожної людини.

Система ТПП в Україні – це впливова, дієва та проективна організація, найбільш регіонально розгалужена в Україні, з потужною мережею партнерів за кордоном, що створює умови для підвищення конкурентоспроможності бізнесу на регіональному, національному та міжнародному рівнях, яка об’єднує понад 8 тис.членів у 25 регіонах країни. Система ТПП в Україні пропагує цінності та фундаментальні принципи, які є запорукою підтримки високих етичних і ділових стандартів, адже ми прагнемо бути чинником позитивних змін у бізнес-середовищі і Україні в цілому та щодня креативно перетворюємо ідеї на результати.

Принципи у роботі з членами

* Фокус на МСБ
* Забезпечення публічного діалогу між бізнесом (у цілому) та владою
* Залучення членів до діяльності комітетів системи ТПП
* Відокремлення роботи з членами від сервісів
* Системність у комунікаціях із членами
* Консолідація думок і позицій членів
* Автоматизація процесу взаємодії ТПП України, регіональних ТПП і членів

Переваги членства

* Представлення і захист інтересів вашого бізнесу як в Україні, так і за її межами
* Допомога у розвитку зовнішньоекономічних зв’язків вашого бізнесу, експорту через мережу представництв ТПП за кордоном (35 країн)
* B2G | B2B | B2U
* Допомога у розвитку вашого бізнесу через мережу 25 регіональних ТПП
* Участь у бізнес-заходах, що проводяться ТПП України (понад 2300 заходів на рік)
* Отримання комерційних пропозицій зарубіжних компаній
* Отримання рекомендаційних листів, що підтверджують членство в Палаті, для пред’явлення посольствам і діловим партнерам за кордоном
* Отримання контактної інформації потенційних партнерів для вашого бізнесу
* Представництво інтересів бізнесу у 25 регіонах країни та за кордоном
* PR та EVENT-підтримка вашого бізнесу

**Члени Палати мають право:**

* брати участь із вирішальним голосом у роботі загальних зборів (конференції) регіональної палати;
* обирати делегатів на з’їзд ТПП України;
* обирати та бути обраними до керівних органів регіональної палати та Торгово-промислової палати України;
* виносити на розгляд загальних зборів (конференції), Ради (Президії) регіональної палати, а також з’їзду, Ради та Президії Торгово-промислової палати України пропозиції з питань, що входять до сфери діяльності, відповідно, регіональної палати та ТПП України;
* отримувати від регіональної палати та ТПП України сприяння у вирішенні питань, що стосуються їх діяльності;
* користуватися послугами регіональної палати та ТПП України у першочерговому порядку та на пільгових умовах, що визначаються їх керівними органами;

**Члени Палати зобов’язані:**

* активно сприяти реалізації статутних завдань і функцій Палати;
* своєчасно сплачувати вступні та членські внески;
* здійснювати свою діяльність за принципами поваги до партнера, добропорядності, не допускати випадків недобросовісної конкуренції.

Припинення членства в Палаті здійснюється на підставі письмової заяви до регіональної ТПП. Член Палати, який не сплатив членські внески протягом року, може бути виключений із числа членів Палати. У випадку невиконання членом Палати обов’язків, передбачених її Статутом, рішення про виключення  з числа членів Палати приймаються Президією Рівненської ТПП з подальшим повідомленням ТПП України.

Рівненська ТПП це широко функціональна фірма, яка надає широкий спектр послу:

* здається в оренду сучасний, комфортабельний конференц-зал для проведення презентацій і семінарів 40кв.м. Він містить всі необхідні речі: екран, проектор, хороше освітлення, фліп-чарт, мікрофон, місце для кава-брейків;
* рівненська тпп, надає послуги реклами (на офіційному сайті, у соціальних мережах, на рекламному борті та на електронному табло);
* юридичні послуги (надання консультацій і пояснень з юридичних питань, інформаційно-консультаційні послуги з питань реєстрації та діяльності суб’єктів господарювання; оформлення позовних заяв, скарг та інших документів правового характеру; розгляд спорів цивільних та господарських правовідносин постійно діючим Третейським судом; розгляд суперечок між суб’єктами зовнішньоекономічної діяльності в Міжнародному комерційному арбітражному суді при ТПП України; переклад юридичних документів;
* засвідчення документів пов’язаних із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності (документів комерційного характеру);
* організація поїздок на міжнародні заходи (ділові місії відповідно до профілю діяльності вашої компанії, індивідуальні бізнес-поїздки, тури для бізнес-партнерів та працівників (у рамках програм лояльності), тури «бізнес+відпочинок»);
* оцінка майна, майнових прав та бізнесу (оцінки об’єктів у матеріальній формі, оцінки нерухомих речей (нерухомого майна, нерухомості), в тому числі експертна грошова оцінка земельних ділянок, оцінки дорожніх транспортних засобів, оцінки літальних апаратів, оцінки судноплавних засобів);
* Рівненська торгово-промислова палата надає послуги перекладу документації не тільки в Рівному, но і по всій Україні. Маючи багаторічний досвід у сфері перекладів документів будь-якої складності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. 10 с.
2. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Середа О.В. Навчальний посібник – Луцьк, 2018. 15 с.
3. Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко Управління персоналу. Начальний посібник для студентів – Київ, 2020. 10 с.
4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами; 10-ий випуск. СПб.: 2017. 18 с.
5. Чому управління персоналом відіграє ключову роль в організації: відповіді | Блог проекту Агрокебети URL: <https://blog.agrokebety.com/chomu-upravlinnya-personalom-vidihraye-klyuchovurol-v-orhanizatsiyi>
6. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 10с.
7. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. –12с.
8. Цілі, функції, завдання та принципи управління персоналом організації URL: <https://studfile.net/preview/2424979/page:5/>
9. Функції і задачі управління персоналом / Lib-Net.com URL: <http://lib-net.com/content/9489_Fynkcii_i_zadachi_ypravlinnya_personalom.html>
10. В.В.Нетепчук. Н57 Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. – Рівне: НУВГП, 2014. – 15с.
11. Теоретичні основи розроблення бізнес-процесу управління персоналом URL: <https://stud.com.ua/21296/menedzhment/upravlinnya_personalom>
12. Писарєвська О.І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, Випуск 29. Частина 2. 2018. -74с.
13. Методи аналізу та побудови системи управління персоналом URL: <https://studfile.net/preview/7715270/page:5/>
14. Склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації, Організаційна структура служб управління персоналом організації, Функції заступника директора підприємства по персоналу - Управління персоналом - Навчальні матеріали онлайн URL: <https://pidru4niki.com/1510082750724/menedzhment/sklad_funktsionalnih_pidsistem_sistemi_upravlinnya_personalom_organizatsiyi>
15. Система управління персоналом URL: <https://library.if.ua/book/45/3057.html>
16. Оцінка ефективності управління персоналом - Управління персоналом - Підручники для студентів онлайн URL: <https://stud.com.ua/26236/menedzhment/otsinka_efektivnosti_upravlinnya_personalom>
17. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR URL: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr13>
18. Стимулювання праці - Менеджмент - Підручники для студентів онлайн URL: <https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya_pratsi>
19. Поняття та види заробітної плати URL: <https://buklib.net/books/37316/>
20. Системи оплати праці на підприємстві URL: <https://uteka.ua/ua/publication/commerce-12-shkola-bughaltera-prosto-ob-uchete-65-sistemy-oplaty-truda-na-predpriyatii>
21. KPI. Що таке KPI і ключові показники ефективності або страшний сон менеджера URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/strashnyy-son-menedzhera-chto-takoe-kpi-18062021-428687>
22. Показники KPI в бізнесі - що це? URL: <https://sillanium.com/articles/biznes-i-programma/kpi-v-biznese-chto-eto/>
23. Інформаційні системи - Інформаційні системи і технології на підприємствах URL: <https://pidru4niki.com/1222090547713/informatika/informatsiyni_sistemi>
24. Інформаційні процеси в компанії і необхідність їх автоматизації - Інформаційні системи маркетингу URL: <https://stud.com.ua/49866/marketing/informatsiyni_protsesi_kompaniyi_neobhidnist_avtomatizatsiyi>
25. Інформаційні системи управління персоналом - Інформаційні технології в менеджменті (управлінні) URL: <https://stud.com.ua/62411/menedzhment/informatsiyni_sistemi_upravlinnya_personalom>
26. Порівняння популярних HR-систем. Що обрати і чому? | HURMA URL: https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrati-i-chomu/
27. Про палату URL: <https://ucci.org.ua/about>
28. Рівненська торгово-промислова палата URL: https://www.rcci.rivne.com/
29. РІВНЕНСЬКА ТОРГОВО - ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА: вся інформація про компанію - 02944739, дата реєстрації, власники | VKURSI.PRO URL: <https://vkursi.pro/card/index/rivnenska-torhovo-promyslova-palata-02944739>

ДОДАТКИ

Додаток А

