

Вінницький національний технічний університет  
Інститут інтеграції навчання з виробництвом  
Центр післядипломної освіти

Інститут менеджменту  
Кафедра підготовки менеджерів

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ  
до дипломної роботи  
за освітньо-кваліфікаційним рівнем «Спеціаліст»

на тему:  
УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконав: слухач 2 курсу, групи 1М-14  
спеціальності 7.03060101 – «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»  
Кучук Ю. В.

Керівник: к.е.н., доц. кафедри ПМЕН  
Чаплигіна О.В.

Вінниця ВНТУ - 2016 рік

**Об'єкт дослідження** - система управління персоналом.

**Предмет дослідження** - процеси управління ефективністю персоналу ТОВ «Тева Україна».

**Мета роботи** – розробити пропозиції щодо удосконалення системи управління ефективністю персоналу компанії «Тева Україна».

- **Завдання, що поставлені у роботі:**
- дослідження та узагальнення теоретичних та практичних засад ефективного управління персоналом, дослідження концепції управління ефективністю управління персоналом та її практичного застосування у кадровому менеджменті;
- аналізування діяльності, стану менеджменту та місця на фармацевтичному ринку корпорації «ТЕВА» та «Тева Україна»;
- аналізування фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Тева Україна» у 2012-2014 рр.;
- аналізування стану та чинної системи управління персоналом у ТОВ «Тева Україна»;
- виявлення основних тенденцій, ризиків та можливостей світового та національного фармацевтичного ринків з метою розробки рекомендацій щодо удосконалення діяльності ТОВ «Тева Україна»;
- визначення напрямів підвищення ефективності розроблення практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління ефективністю персоналу ТОВ «Тева Україна».

Таблиця Б.4 – Цілі та завдання учасників системи управління ефективністю персоналу

Компанія	Співробітник	Керівник
<p>підтримує ефективну систему управління персоналом;</p> <p>формує корпоративні плани навчання;</p> <p>підтримує лояльність співробітників;</p> <p>приймає рішення щодо змін оплати праці та виплати премій співробітникам</p>	<p>розуміє, до чого треба прагнути і яких цілей досягати;</p> <p>отримує зворотний зв'язок від керівника про свою роботу;</p> <p>отримує адекватну винагороду за підсумками своєї роботи;</p> <p>розвивається, спираючись на індивідуальний план розвитку;</p> <p>будує свою кар'єру</p>	<p>спрямовує діяльність співробітників за допомогою встановлення цілей;</p> <p>розбудовує відкриті і довірчі відносини з співробітниками;</p> <p>забезпечує зворотний зв'язок підлеглим щодо їх роботи;</p> <p>коректно оцінює підсумки роботи та навички співробітників</p> <p>вирішує питання про винагороду за підсумками роботи</p> <p>розвиває своїх підлеглих, складаючи індивідуальні плани розвитку</p>

## Цілі впровадження системи управління ефективністю персоналу:

- встановлення цілей та завдань відповідним категоріям персоналу, а також визначення критеріїв для проведення оцінювання результатів роботи;
- мотивування співробітників на забезпечення високих стандартів виконання (через постановку амбітних і об'ємних цілей, через забезпечення позитивної підтримки);
- забезпечення адекватної винагороди персоналу (через систему матеріальних та нематеріальних стимулів);
- адекватна оцінка результатів роботи персоналу та їх відповідності встановленим цілям;
- виправлення низької якості виконання персоналом встановлених цілей та завдань (визначення необхідності розвитку);
- утвердження цінностей та культури підприємства, у т. ч. забезпечення дотримання персоналом корпоративної культури та етичного кодексу;
- забезпечення розвитку співробітників для виконання більш складних ролей та загальне зростання їх трудового потенціалу;
- послідовне планування розвитку і просування тих співробітників, які складають кадровий резерв організації та досягли відповідного рівня компетенції.

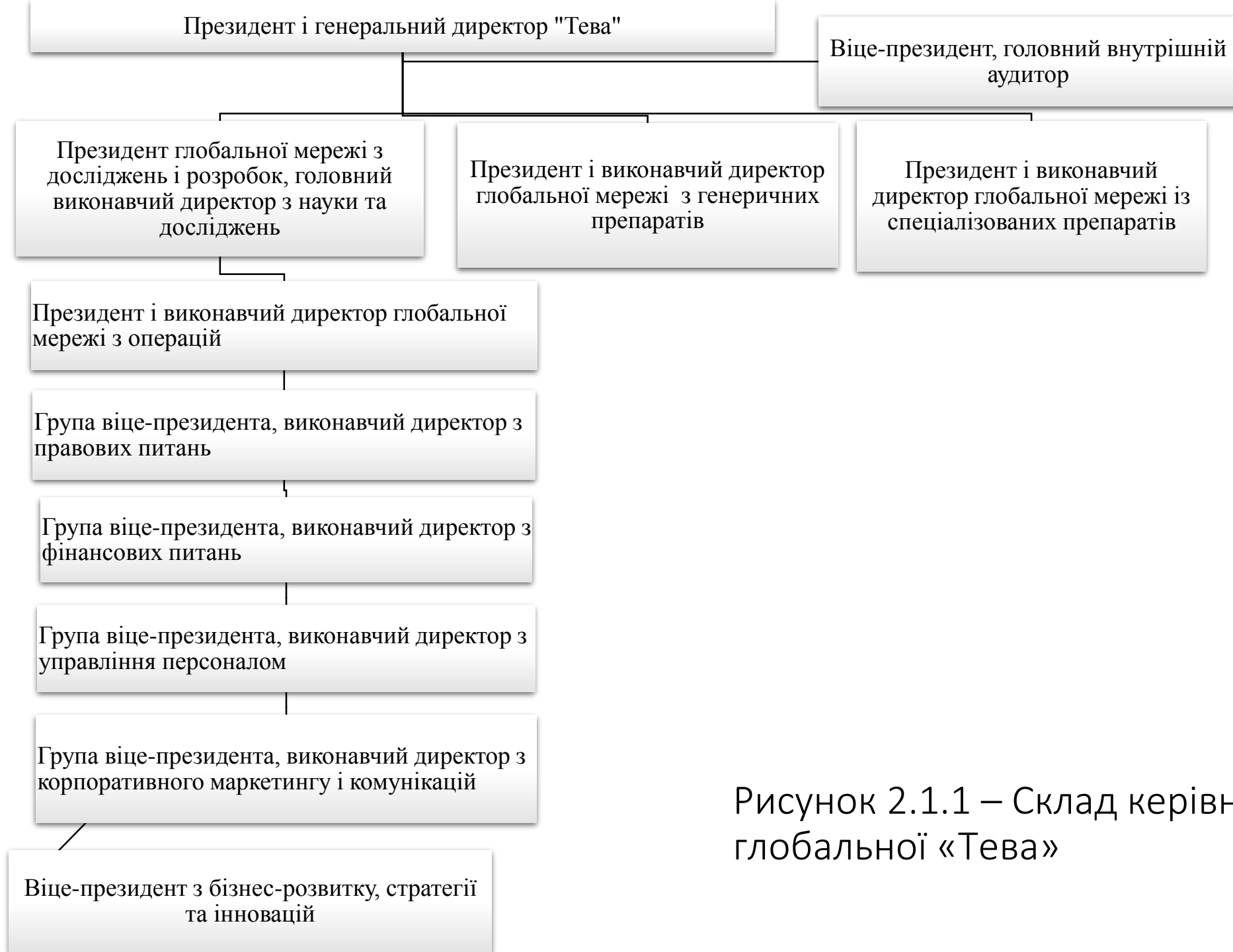


Рисунок 2.1.1 – Склад керівництва глобальної «Тева»

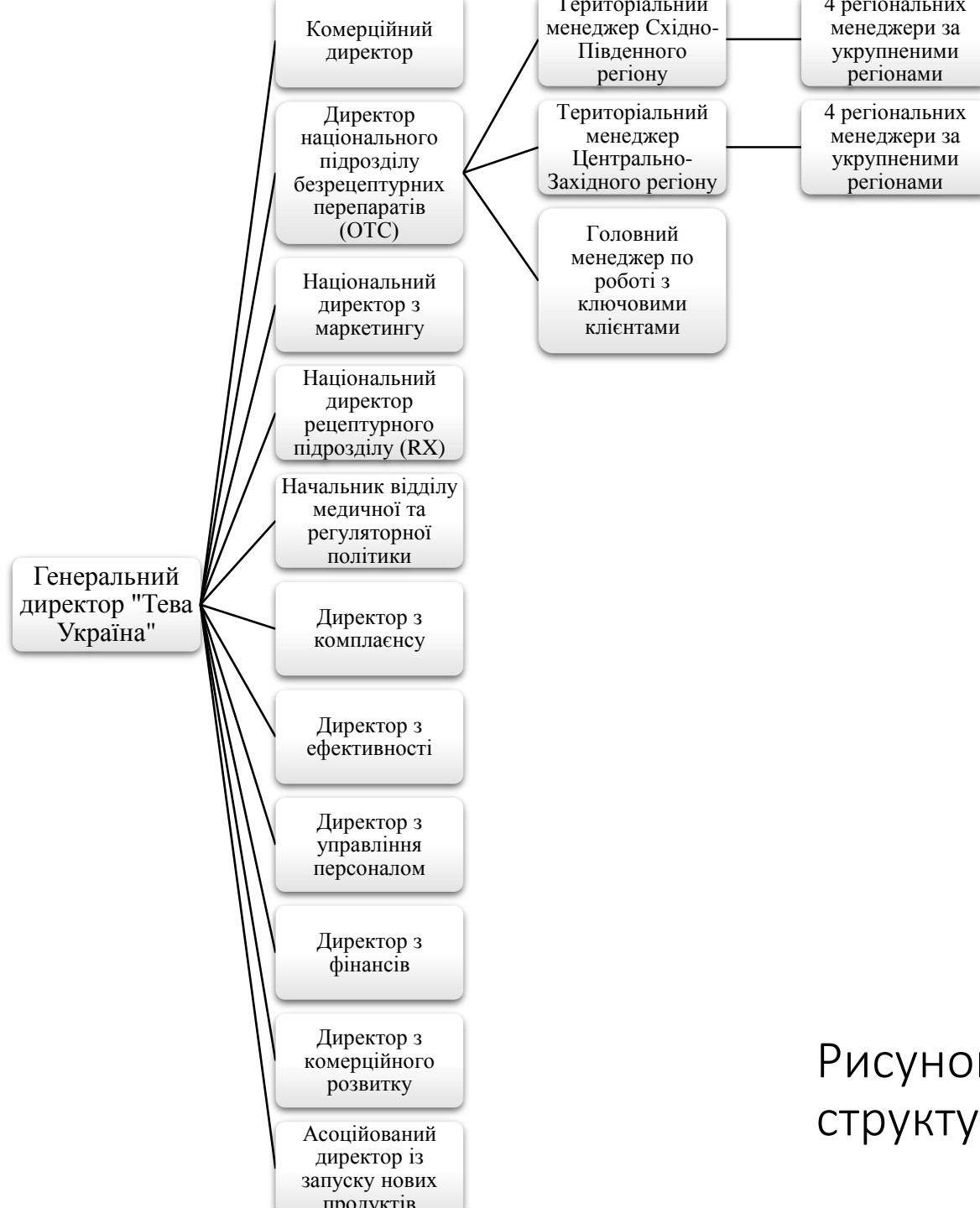


Рисунок 2.1.2 – Організаційна структура «Тева Україна»

Таблиця 2.2.1 – Загальні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Тева Україна» у 2012–2014 рр.

Показники	Значення показників, роки		
	2012	2013	2014
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	370005	386139	503334
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-87197	-18024	-62768
Власний капітал, тис. грн.	-20419	-109198	-157518
Необоротні активи, тис. грн.	12713	19159	16840
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	0
Короткострокові кредити та позики, тис. грн.	0	140955	303698
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3319	7801	11066
Запаси, тис. грн.	35823	94874	82713
Власні оборотні засоби, тис. грн.	-33132	-128357	-174358
Функціонуючий капітал, тис. грн.	-33146	-109199	-157518

Показники	Значення показників, роки		
	2012	2013	2014
Фонд оплати праці, тис. грн.	1289	3421	4577
	1	4	2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	225	262	274
Середньомісячна заробітна плата працівників, тис. грн./місяць	4,77	10,88	13,9
	4	2	21
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1644	1474	1837

Таблиця 2.3.1 – Економічні показники трудової діяльності ТОВ «Тева Україна» у 2012–2014 рр.



Показники	Роки						Відхилення			
	2012		2013		2014		2013 / 2012		2014 / 2013	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%	Абсолютне, осіб	Відносне, %	Абсолютне, осіб	Відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу	225	100	262	100	274	100	37	16	12	12
Серед них жінки	167	74	190	73	205	75	23	14	15	15
Працюючі за цивільно-правовими договорами	190	-	210	-	95	-	20	11	-115	55

Таблиця 2.3.6 – Структура кадрів підприємства та її динаміка у 2012–2014 рр.

Таблиця 2.4.7 – Вихідні дані для проведення аналізу руху кадрів

Показник, осіб	Умовне позначення	2012	2013	2014
Середньооблікова чисельність штатних працівників	Чср	225	262	274
Чисельності працівників, звільнених за даний період за причинами виробничого і загальнодержавного характеру	Чно	0	0	0
Чисельність працівників, звільнених за даний період за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни	Чпл	24	36	56
Чисельність працівників, звільнених за всіма причинами	Чзв	24	36	56
Чисельність працівників, прийнятих на роботу за даний період	Чпр	66	124	65

Таблиця 2.3.8 - Показники (коефіцієнти) руху робочої сили

Коефіцієнт	Умовне позначення	Роки			Відхилення	
		2012	2013	2014	2013 / 2012	2014 / 2013
Коефіцієнт необхідного обороту	Кн.о	0	0	0	0	0
Коефіцієнт плинності кадрів	Кпл	0,1067	0,1374	0,2044	0,0307	0,067
Коефіцієнт звільнення кадрів	Кзв.к	0,1067	0,1374	0,2044	0,0307	0,067
Коефіцієнт прийому кадрів	Кпр.к	0,2933	0,4733	0,2372	0,1799	-0,2361
Коефіцієнт змінності	Кзм	0,1067	0,1374	0,2044	0,0307	0,067
Коефіцієнт стабільності кадрів	Кстаб	1,1867	1,3359	1,0328	0,1492	-0,303



Рисунок Д.1 – Річний цикл управління ефективністю в «Тева»

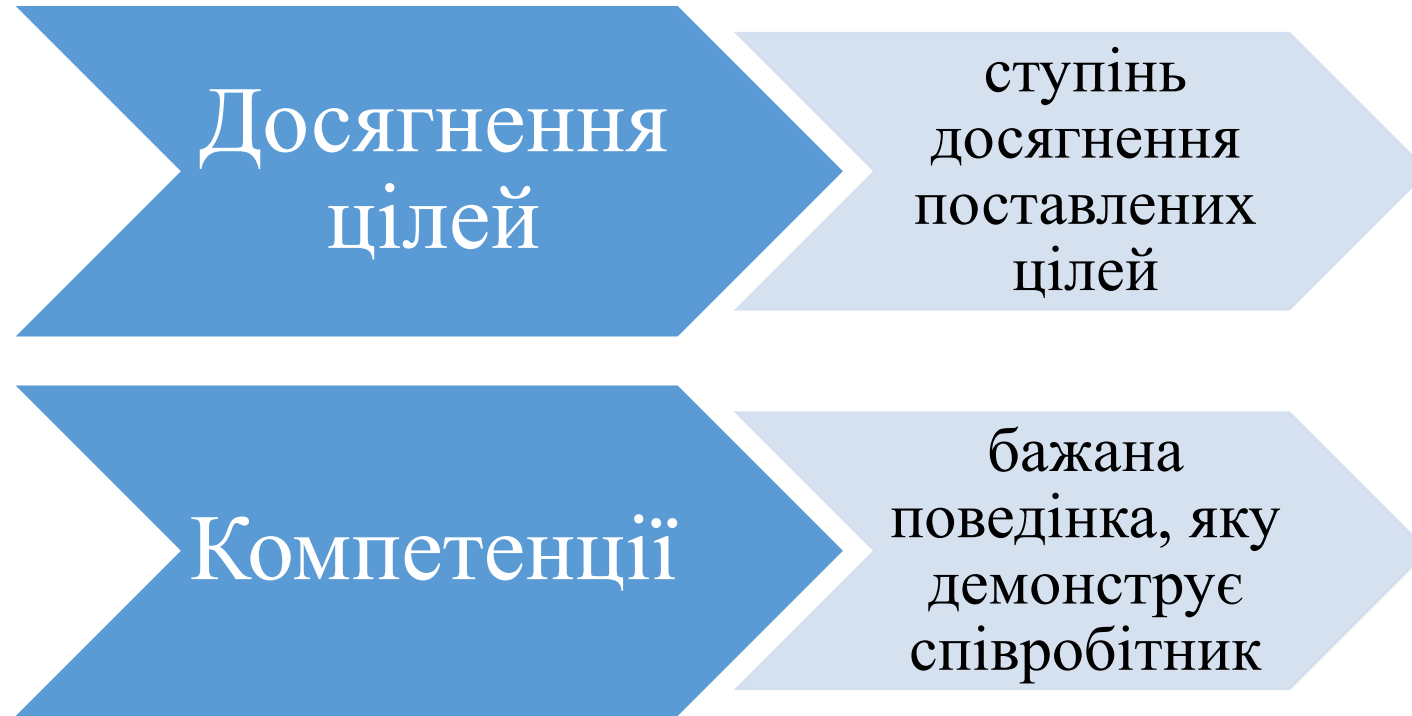


Рисунок Д.2 – Оцінка ефективності: ключові компоненти

Рівні посад	Вище керівництво та провідні спеціалісти	Керівники середньої ланки та старші спеціалісти	Супервайзери та спеціалісти	Адміністративно-технічний персонал
Компетенції				
A	Чудове виконання			
B	Орієнтація на клієнта			
C	Стратегічне бачення	Аналітичне мислення		
D	Управління змінами	Управління змінами	Відкритість до змін	
E	Керівництво командою		Робота у команді	
F	Професійна експертиза			
G	Співпраця і вплив			
H	Ділова хватка			

Таблиця 2.3.10 - Шкала рейтингів для відображення варіантів оцінки результативності працівника

Оцінка	Вербальна оцінка	Критерії оцінювання
«5»	«чудово»	результати роботи працівника є видатними, послідовно та суттєво виділяються понад встановлені очікування керівника чи вимог роботи, цілей та обов'язків
«4»	«перевищує очікування»	результати роботи працівника послідовно перевищують очікування керівника чи вимоги роботи, цілей та обов'язків
«3»	«відповідає очікуванням»	результати роботи працівника послідовно відповідають та іноді перевищують очікування керівника чи вимоги роботи, цілей та обов'язків
«2»	«результати нижче запланованих»	результати роботи працівника в основному відповідають очікуванням керівника чи вимогам роботи, цілей та обов'язків, але трапляється, що результати падають нижче очікувань чи вимог
«1»	«не відповідають очікуванням»	результати роботи працівника послідовно нижче очікувань керівника чи вимогам ефективності, цілей чи обов'язків
	«Немає оцінки»	новий працівник / рано оцінювати результати роботи

## Головні цілі процесу управління ефективністю у компанії «Тева»:

Відповідність індивідуальних зусиль співробітників стратегічним цілям «Тева».

Оцінка результатів співробітника, щоб переконатись у досягненні ним цілей та очікувань.

Індивідуальний розвиток та зростання.

Заохочення співробітництва та діалогу між менеджерами та співробітниками для підтримки та сприяння індивідуального та командного розвитку.

### • Завдання, які вирішує система управління ефективністю та переваги, які надає її використання:

#### • Для співробітників:

- розуміння свого особистого внеску в успіх «Тева» локально та у світі;
- ведення відкритого та ефективного діалогу з керівником та обговорення майбутніх очікувань;
- планування свого індивідуального розвитку.

#### • Для менеджерів:

- відповідність індивідуальних цілей співробітників цілям бізнесу;
- ведення регулярного й відкритого діалогу зі співробітниками щодо цілей, розвитку та ефективності;
- надання менеджменту зворотного зв'язку про те, як співробітники себе відчують: всю роботу, роль та актуальну ефективність.

#### • Для «Тева»:

- спосіб зосередити зусилля усієї компанії на єдиних короткострокових та довгострокових цілях, досягненні загального результату;
- просування культури високої ефективності через визнання орієнтованих на досягнення успіху співробітників та їх відповідне матеріальне винагородження.



Таблиця 3.3.1 – Витрати на здійснення та ефекти від реалізації заходів з удосконалення управління ефективністю персоналу ТОВ «Тева Україна»

Зміст заходів з удосконалення ефективності управління персоналом ТОВ «Тева»	Очікувані ефекти від запровадження заходів	Витрати на здійснення заходів, (Vi) тис. грн. на рік	Ефекти від здійснення заходів, (Ei) грн. на рік	Ефективність або чистий економічний ефект від здійснення заходів, (ЧЕі) грн. на рік
1. Удосконалення іміджу компанії «Тева Україна» як роботодавця, у т.ч. засобами електронного маркетингу	Гарний імідж компанії приверне увагу найбільш кваліфікованих претендентів на посаду, що створить передумови для більш ефективної роботи компанії у стратегічній перспективі та буде додатковою маркетинговою перевагою	11,700	125,833	114,133
2. Удосконалення системи встановлення особистісних цілей	Цілі, встановлені працівником, будуть більш адекватними та досяжними, отже і працівник більш успішним у побудові власної ділової кар'єр та досягненні цілей організації	4,398	51,452	47,054
3. Регламентація діяльності спеціалістів	Сприятиме як підвищенню ефективності підбору кваліфікованого персоналу на певні фармацевтичні посади, так і оптимальній оцінці роботи вже працюючих спеціалістів під час атестації, та визначенню потреби в їх подальшому навчанні, що суттєво підвищить ефективність їх подальшої роботи	2,060	251,667	249,607
4. Уточнення критеріїв оцінювання для підвищення його об'єктивності та, відповідно удосконалення процедури та результатів	Для менеджера покликані підвищити адекватність оцінки та ефективність процедури оцінювання за рахунок зменшення менеджером витрат часу та прозорості вимог; для працівника – сприятиме розумінню організаційних цілей по відношенню до персоналу та полегшить процедуру встановлення цілей та самоконтролю	4,398	51,452	47,054
1. Запровадження програми роботи менеджера з низькою ефективністю співробітників:	Для працівників – це підвищення вмотивованості, задоволення потреб у надійності та безпеці, підвищення результативності праці, для організації – скорочення витрат на персонал та підвищення трудової віддачі, відданості колективу та організації	4,176	266,179	262,003
6. Удосконалення системи внутрішнього електронного документообігу G-TOP	Економія робочого часу працівників та підвищення ефективності трудової віддачі	7,000	128,628	121,628
РАЗОМ	X	33,732	875,211	841,479

Таблиця Л.3 – Інтерпретація SWOT-аналізу для розроблення плану особистісного розвитку

Елементи SWOT-аналізу	Інтерпретація для проведення індивідуального SWOT-аналізу	Приклади індивідуального SWOT-аналізу
<b>Strengths</b>	Сильні сторони, якими можна пишатися; істотні здібності та досягнення; області, які сприяли успіху.	Я маю бізнес-освіту, що дозволяє мені швидко і точно розраховувати основні показники діяльності компанії, добре розбираюся в ситуації на ринку. При першій необхідності я готова вирішувати проблему клієнта. Я завжди дбаю про те, щоб клієнт вчасно отримав від нас необхідну інформацію, документ, рішення.
<b>Weaknesses</b>	Слабкі області, де не вистачає здібностей, інтересу, впевненості і т.д.; де є можливість перевірити свої здібності або набути досвіду. Визначення ситуацій, з якими найважче справлятися. Навички, яких не вистачає.	Я дуже хвилююся перед виступом на велику аудиторію, починаю дуже швидко говорити і можу допускати неточності при проведенні презентації. Керівник зазначає, що я занадто багато часу приділяю опрацюванню деталей, займаюся перевіркою роботи, яку повинні робити інші співробітники.
<b>Opportunities</b>	Можливості для розвитку. Всі можливості, навіть ті, які здаються примарними або утопічними.	На різноманітні конференції часто потрібні ведучі. Мене запрошують проводити курс лекцій у бізнес-школі. Програми оцінки та розвитку впроваджуються в більшості великих компаній.
<b>Threats</b>	Загрози, потенційні бар'єри. Шляхи їх подолання. Перешкоди, які вставали на шляху досягнення цілей у минулому, і які вдалося подолати.	Дуже багато часу з'їдає поточна робота, немає зайвих рук, важко планувати наперед. Посилилася конкуренція. У компанії працюють фахівці з великим досвідом публічних виступів на конференціях і форумах.

# Таблиця 3.1.2 - Уточнюючі вимоги для проведення менеджером оцінювання результатів роботи працівника

Спрямовуючі питання	Варіанти оцінки				
	Не відповідає очікуванням «1»	Результати нижче запланованих «2»	Відповідає очікуванням «3»	Перевищує очікування «4»	Чудово «5»
1. Яким чином співробітник виконує свої функції?	Показує низькі результати, що не відповідають очікуванням відповідно до рівня посади та обов'язків. Результати нижчі, ніж у колег.	Не дотягує до стандартів роботи і результатів, очікуваних від рівня посади і функцій.	Результати роботи відповідають і іноді перевищують очікування від рівня посади та обов'язків. Відповідність вимогам.	Результати роботи послідовно і значно перевищують очікування від рівня посади і виконуваних обов'язків. Відповідає найвищим вимогам і перевершує їх.	Результати роботи суттєво перевищують очікування від рівня посади та обов'язків. Рівень виконання роботи - дійсно видатний.
1. Яким чином співробітник робить свій внесок у бізнес?	Послідовно демонструє нездатність здійснювати необхідний внесок у бізнес.	Не вносить необхідного вкладу в успішну роботу організації.	Робить внесок в успішну роботу організації, у повному обсязі приймаючи на себе відповідальність та обов'язки, пов'язані з посадою і функціями.	Активно виявляє і бере на себе додаткові обов'язки, що сприяють розширенню і поліпшенню бізнес-результатів.	Здійснює значний внесок в успішну роботу організації, який відбивається на бізнес-результатах, розширюючи бізнес за рахунок нових клієнтів, ринків, продуктів або предметного змісту.
3. Яким чином співробітник розвиває і підвищує свої можливості?	Не проявляє готовність до освоєння нових навичок. Проявляє нездатність покращувати пов'язані з посадою потенціал і вимоги. Не здійснює підтримки змінам.	Демонструє недостатню прихильність принципам саморозвитку. Брак деяких ключових навичок. Опір змінам.	Використовує можливості для набуття нових навичок і знань. Підтримує зміни.	Самостійно вибудовує свої можливості і результати. Сприяє просуванню змін.	Очолює значні особисті та організаційні зміни в організації.
4. Яким чином співробітник працює в команді і сприяє її зростанню?	Нехтує деякими обов'язками або не приймає на себе відповідальності за власні результати і роботу команди.	Робить незначний внесок у роботу команди, працює з командою поверхово. Мало стурбований командним розвитком.	Хороший член команди / лідер. Розширює коло обов'язків команди і сприяє її розвитку.	Ключовий лідер команди. Здійснює внесок в успішну роботу і розвиток колег.	Є рольовою моделлю для команди, відділу та підрозділу.

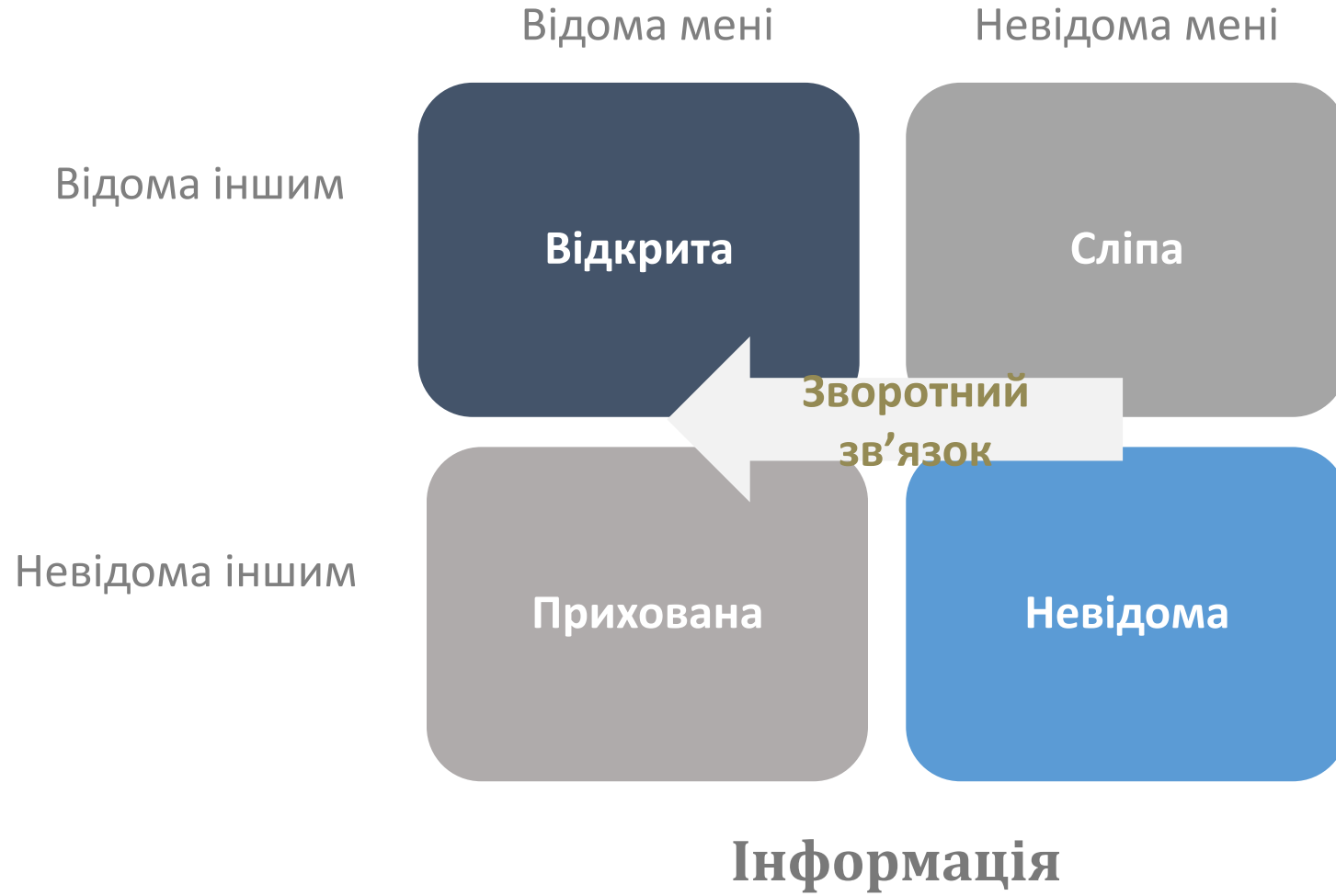


Рисунок 3.1.1 – Вікно Джохарі