

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА (МАГІСТЕРСЬКА) РОБОТА**  
**за освітньо-професійною програмою**  
**«Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

на тему: **«ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

<b>Виконав:</b>	студент групи ЕкММ-21с Коцюб'як Руслан Богданович	_____
<b>Науковий керівник:</b>	к.е.н., доц. Чопко Н.С.	_____
<b>Рецензент:</b>	директор ТОВ «ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ» Ніцевич Юрій Іванович	_____

**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**  
Економічний факультет  
Кафедра менеджменту

**ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ) РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВИТИ**  
**за освітньо-професійною програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ проф. Кундицький О. О.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

**З А В Д А Н Н Я**  
**на кваліфікаційну (магістерську) роботу студента**  
**Коцюб'яка Руслана Богдановича**

**1. Тема роботи:** «Формування системи управління персоналом на підприємстві»  
затверджена на Вченій раді факультету від «15» грудня 2021 р., протокол № 5.

**2. Термін подання завершеної роботи:** 01 грудня 2022 року.

**3. Вихідні дані до роботи:**

1. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С. В. Маркова, О. М. Олійник – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.

2. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління.2017. №5. 147 с.

3. Менеджмент персоналу : Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / Укл.: А.М.Ткаченко, О.В.Шляга. – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. 475с.

4. Сайт ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ" Режим доступу до ресурсу: URL:  
<https://www.vertograd-juice.com/>

**4. Перелік питань для розробки роботи (зміст розрахунково-пояснювальної записки):**

Розділ 1. Основи управління персоналом підприємства

Розділ 2. Аналіз системи управління на ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”

Розділ 3. Напрями щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):**

Робота містить 11 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел складається із 34 найменувань.

**6. Консультанти з роботи (із зазначенням розділів роботи, до яких вони відносяться):**

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Чопко Н.С.		
Розділ 2	Чопко Н.С.		
Розділ 3	Чопко Н.С.		

7. Дата видачі завдання: 1 грудня 2021

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ п/п	Найменування етапів	Термін виконання	Примітка, підпис
.	Вибір теми та затвердження попереднього плану роботи	До 15.12.2021 р.	Виконано
.	Підбирання та аналізування теоретичної бази дослідження. Написання першого розділу роботи	До 01.03.2022 р.	Виконано
.	Підбирання та аналізування практичного матеріалу. Написання другого розділу роботи	До 01.07.2022 р.	Виконано
.	Написання третього розділу роботи	До 01.09.2022 р.	Виконано
.	Оформлення вступу та висновків	До 10.09.2022 р.	Виконано
.	Подання роботи на перевірку на ознаки академічного плагіату	До 31.09.2022 р.	Виконано
.	Доопрацювання роботи відповідно до зауважень наукового керівника, рецензента та результатів перевірки на плагіат	До 31.11.2022 р.	Виконано
.	Подання готової переплетеної роботи на кафедру	До 01.12.2022 р.	Виконано

Студент

\_\_\_\_\_

Коцюб'як Р.Б.

\_\_\_\_\_

Науковий керівник

\_\_\_\_\_

к.е.н., доц.

Чопко Н.С.

\_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

КОЦЮБЯК Руслан Богданович

### **Формування системи управління персоналом на підприємстві**

Львівський національний університет імені Івана Франка

У магістерській роботі вивчено теоретичні і практичні питання дослідження системи управління персоналом на підприємстві. Робота складається зі вступу, трьох розділів, трьох висновків до розділів, загальних висновків, списку використаної літератури.

У першому розділі роботи розглянуто сутність управління персоналом підприємства, методи, функції, принципи та нормативно-правову базу управління персоналом.

Другий розділ розкриває дослідження системи управління персоналом на підприємстві, процес найму та навчання працівників, структуру персоналу та контролінг персоналу на підприємстві.

Третій розділ присвячений напрямкам щодо удосконалення системи управління персоналом, застосуванням світового досвіду формування системи управління персоналом у практичній діяльності підприємства.

Робота містить 11 таблиць, 11 рисунків. Список використаної літератури складає 34 найменування. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок.

**Ключові слова:** управління персоналом, система управління, методи, принципи, менеджмент, відділ кадрів, керівництво, оцінка результатів, принципи управління.

## ANNOTATION

KOTSIUBIAK Ruslan

### **Formation of the personnel management system at the enterprise**

*Ivan Franko National University of Lviv*

In the master's thesis, the theoretical and practical issues of the research of the personnel management system at the enterprise were studied. The work consists of an introduction, three chapters, three conclusions to the chapters, general conclusions, a list of used literature.

The first chapter of the work examines the essence of enterprise personnel management, methods, functions, principles, and the legal framework of personnel management.

The second chapter reveals the study of the personnel management system at the enterprise, the process of hiring and training employees, the structure of personnel and controlling personnel at the enterprise.

The third section is dedicated to directions for improving the personnel management system, applying world experience in the formation of the personnel management system in the practical activities of the enterprise.

The work contains 11 tables, 11 figures. The list of used literature consists of 34 titles. The total volume of work is 99 pages.

**Key words:** personnel management, management system, methods, principles, management, personnel department, leadership, evaluation of results, management principles.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
1.1. Сутність управління персоналом підприємства.....	6
1.2. Формування системи управління персоналом на підприємстві.....	19
1.3. Нормативно-правова база формування системи управління персоналом .....	36
Висновки до розділу 1.....	46
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”</b> .....	48
2.1. Економічна характеристика господарської діяльності досліджуваного об’єкта .....	48
2.2. Процес найму та навчання працівників ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”.....	52
2.3. Аналіз та оцінка структури персоналу ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”.....	59
2.4. Контролінг в системі управління персоналом ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”.....	66
Висновки до розділу 2.....	70
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”</b> .....	73
3.1. Методи оптимізації системи управління персоналом ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” за рахунок покращення структури кадрової служби.....	73
3.2. Застосування світового досвіду формування системи управління персоналом у практичній діяльності ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”.....	80
Висновки до розділу 3.....	87
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	89
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	92
<b>ДОДАТКИ</b> .....	97

## ВСТУП

*Актуальність теми.* В наш час формування системи управління персоналом на підприємстві є надзвичайно актуальною темою, адже для ефективного та правильного управління персоналом керівництву підприємства необхідно вірно вибрати у який спосіб сформувати дану систему управління, а саме як проводити навчання персоналу та його оцінку, заради запобігання розбіжностей в ефективності праці між працівником та керівником. Керівництво підприємства має вірно сформувати цілі підприємства та методи їх реалізації у майбутньому, але без ефективного управління персоналом це зробити неможливо, саме для цього потрібне формування системи управління персоналом. Завдяки цьому у працівників буде точне усвідомлення своєї ролі на підприємстві.

*Мета кваліфікаційної роботи магістра* – теоретичний аналіз та практичне вивчення формування системи управління персоналом на підприємстві ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” та визначення впливу формування ефективної системи управління персоналом на ефективність діяльності організації та на роботу працівників.

Для досягнення даної мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- Аналіз сутності управління персоналом
- Перегляд принципів та методів управління персоналом
- Дослідити нормативно-правову базу управління персоналом
- Проаналізувати систему оцінювання професійного рівня персоналу на ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”
- Розкрити систему контролінгу персоналу на ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”

– Проаналізувати заходи щодо оптимізації системи управління персоналом на ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”

– Обґрунтувати заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”

*Об’єктом дослідження* обрано ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”, а *предметом дослідження* – систему управління персоналом на підприємстві

*Джерельна база.* Формуванням системи управління персоналом на підприємстві займаються такі зарубіжні вчені, як Н. Блум, К. Роулі, В. Гаррі, А. Наджиб, П.Д. Такер, Д.Г. Товкач, А. Монтегю, В.Ф. Кашію, Д. Карпентер, Р. Скотт . У вітчизняній науці системою управління персоналом займались Л.Г.Смоляр, В.Г. Щербаков , О.К. Чуднова , Л. Є. Довгань , І. М. Кичко та інші.

У процесі дослідження застосовано сукупність загальних наукових методів, а саме : теоретичні (порівняльний аналіз наукової літератури, методи класифікації та систематизації, метод узагальнення, аналіз і синтез тощо) та емпіричні (порівняння).

*Елементи наукової новизни.* Аналіз праці та підходів зарубіжних та вітчизняних вчених щодо формування системи управління персоналом на основі якої запропоновано шляхи до формування системи управління персоналом та формування системи контролінгу персоналу ТОВ «ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ»

*Практична значущість.* Отримані результати дали змогу адекватно оцінити систему управління персоналом ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”, формування практичної стратегії та способів управління персоналом , можливість виявити складні та сильні сторони для підвищення ефективності діяльності організації, та можуть бути використані для формування досконалої системи управління персоналом підприємства .

*Структура роботи.* Магістерська робота викладена на 99 сторінках і складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить список використаних джерел 34 найменування, 10 таблиць, 10 рисунків .

У першому розділі роботи розглянуто сутність управління персоналом підприємства, методи, функції, принципи та нормативно-правову базу управління персоналом.

Другий розділ розкриває дослідження системи управління персоналом на підприємстві, процес найму та навчання працівників, структуру персоналу та контролінг персоналу на підприємстві.

Третій розділ присвячений напрямом щодо удосконалення системи управління персоналом , застосуванням світового досвіду формування системи управління персоналом у практичній діяльності підприємства.



## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність управління персоналом підприємства

Управління персоналом є однією з головних функцій менеджменту організації. По вагомості управління персоналом як функція поступається тільки загальному менеджменту, який спрямований на визначення місії та цілей організації, стратегії спрямованої на розвиток організації, планування її діяльності, виробництва та контролю за здійсненням роботи підприємства. Усвідомити величезну цінність і важливість управління людськими ресурсами в будь-якій організації не складе зусиль.

Головне знати та розуміти що всі бізнес-процеси виконуються за допомогою людей а саме: дизайн продукту, портфель замовлень, організація виробництва та безпосередньо виробничий процес, транспортне обслуговування і багато інших допоміжних процесів - все це роблять люди. Процес керування цими процедурами не прямо, а опосередковано залежить від людей, впливаючи різними способами на їх поведінку [1, с. 39].

Сказавши, що керівник відділу управляє великою частиною підприємства, несе відповідальність за виробництво закріпленої за ним ланки виробів, то це не завжди означає, що керівник самостійно управляє численними механізмами, машинами чи іншими технічними системами. Будучи суб'єктом з управління персоналом керівник цеху розподіляє плани з виробництва між працівниками. Керівник розподіляє діяльність виробництва між своїми заступниками, керівниками змін та старшими майстрами для того щоб ці працівники забезпечили потрібні умови для безперервного виконання запланованих робіт, кожним працівником на своїй виробничій ділянці [1, с. 39].

Управління персоналом можна визначити як активність, орієнтовану на дуже ефективно розташування співробітників на підприємстві з метою досягнення ділових і персональних цілей. Перші зазвичай асоціюються з забезпеченням

ефективності діяльності компанії. При цьому ефективність здебільшого трактують у вузькому значенні: вихід на максимальний рівень вигоди. Проте ефективність все частіше розглядається не лише в економічному значенні, до прикладу як економічність, якість, ефективність новацій, дохід, але й в загальнішому контексті й пов'язується з такими поняттями на особистісному та психологічному рівнях, як задоволення працівника своєю роботою, участь у трудовому колективі фірми, високий рівень самооцінки колективу, мотивування персоналу до ефективної роботи. Наразі триває процес розвитку і оновлення концепції управління персоналом, покращуються при цьому обидві системи - управління персоналу, а також метод і інструменти, що застосовуються [2, с. 16].

Розглянемо що таке управління персоналом. Визначається що це функція управлінської діяльності, основним об'єктом якої виступають люди, які належать до конкретних соціальних груп, трудових колективів.

В. Г. Щербак визначає систему управління персоналом як постійний, планомірний вплив через систему взаємозалежних, організаційних фінансових і соціальних обставин, орієнтованих на створення можливостей для хорошого розвитку та використання потенціалу трудового колективу в організації [3, с. 184]. Розробка, створення, перепризначення і розумне використання людських ресурсів становить головний зміст управління персоналом.

За словами Дейла Йодера, “управління людськими ресурсами розглядається як система, в якій учасники прагнуть досягти як індивідуальних, так і групових цілей”. Також він стверджує, що мета системи полягає в тому, щоб зрозуміти, що сталося і відбувається, і бути готовим до того, що станеться в сфері робочих відносин між менеджерами та керованим [26].

На думку Скотта, Клотьєра та Шпригеля, “Управління персоналом — це та гілка управління, яка на основі персоналу відповідає за зосередження на тих аспектах діяльності, які стосуються в першу чергу стосунків між керівництвом і працівниками і співробітників між працівниками, а також розвиток особистості та групи.” Мета полягає в досягненні максимального індивідуального розвитку, бажаних робочих відносин між роботодавцями та працівниками та ефективного

формування людських ресурсів на відміну від фізичних» [26].

За словами Майкла Джуціуса, управління персоналом можна визначити як: “Сфера управління, яка пов’язана з плануванням, організацією, керівництвом і контролем за різноманітними оперативними функціями закупівлі, розвитку, утримання та використання робочої сили таким чином, щоб (а) цілі, для яких засновано компанію, були досягнуті економічно та ефективно; (b) цілі рівнів персоналу задовольняються максимально можливою мірою; і (c) цілі спільноти належним чином враховуються та виконуються” [26].

Таким чином, це визначення намагається узгодити цілі компанії, цілі персоналу та цілі суспільства. Відповідно, управління персоналом займається управлінськими функціями планування, організації, керівництва та контролю, а також оперативними функціями закупівель, підтримки розвитку та використання, щоб досягти всіх цілей економічно та ефективно.

Едвін Б. Фліппо пропонує таке вичерпне визначення: “Управління персоналом — це планування, організація, керівництво та контроль залученням, розвитком, компенсацією, інтеграцією, підтримкою та відокремленням людських ресурсів з метою досягнення індивідуальних, організаційних і суспільних цілей”. Це визначення охоплює як функції управління, так і оперативні функції. Метою всіх цих функцій є допомога в досягненні основних організаційних, індивідуальних і суспільних цілей [26].

Пігорс і Майєрс правильно помітили: “Управління персоналом пронизує всі типи функціонального менеджменту, такі як управління виробництвом, управління фінансами, управління продажами та управління дослідженнями.” Це стосується некомерційних установ і збройних сил. Якщо ці менеджери самі не очікують виконувати всі обов’язки, за які вони відповідають, вони повинні забезпечити співпрацю інших людей у своїй частині всієї організації. Коротше кажучи, кожен член групи управління, від верху до низу, повинен бути ефективним “Адміністратором з персоналу”, оскільки він залежить від спільних зусиль своїх підлеглих [26].

Що стосується природи менеджменту персоналу, то серед осіб, що займалися

вивченням менеджменту існують різні думки. Деякі вважають її лінійною функцією, а інші відносять її до штатних функцій. Деякі вважають це і тим, і іншим.

Функцію персоналу можна справедливо назвати лінійною функцією, оскільки всі функції взаємодіють у процесі отримання прибутку для організації. Вся діяльність здійснюється фізичними особами, а відділ кадрів контролює функції цих осіб. Відділ кадрів планує, організовує та спрямовує їхні зусилля на досягнення спільних цілей організації. Менеджер з персоналу мотивує їх, створює атмосферу здорових людських стосунків, виробничого спокою тощо [26].

Ця робота настільки важлива, що для цього створено окремий відділ. З цієї причини відділ кадрів по праву можна назвати лінійним. Як вид діяльності чи функція також функція персоналу є лінійною відповідальністю, тому що кожен керівник має справу з людьми. Тому він повинен мати достатні знання про те, як з ними поводитися [26].

Функція управління також є функцією персоналу. Переважно в бізнес-організаціях основною функцією менеджера з персоналу є консультування ради директорів (або генерального менеджера в залежності від випадку) з кадрових питань. Менеджер допомагає у формуванні здорової кадрової політики, підтримці добрих виробничих відносин між керівництвом і працівниками. Крім того, менеджер допомагає та обслуговує працівників та інші відділи. Він забезпечує ефективних працівників для різних відділів шляхом належного найму та навчання тощо [26].

Менеджер кадрового відділу з управління персоналу веде необхідний кадровий облік, проводить оцінку роботи, проводить атестацію та розробляє програму розвитку керівників, навчання працівників тощо. Він виступає посередником між керівництвом і профспілками працівників у разі виробничих суперечок. На практиці до відділу кадрів відносять як відділ рядового зв'язку, так і відділ кадрів, який займається персоналом. Порівняно з звичайним відділом кадрів, цей відділ має більшу важливість як спеціалізована функція персоналу. Взагалі кажучи, управління персоналом вважається, традиційно, функцією

«персоналу» в організації. У новітній системній термінології це називається допоміжною роллю [26].

Поняття управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на усвідомлення і визначення сутності, змісту, головної цілі, задач, еталонів, основ і методів управління персоналом та вивчення механізмів їх реалізації в умовах певного підприємства.

Значення «персонал» найбільш доречно на організаційному рівні, оскільки воно визначає персонал організації, який прийнятий на роботу і характеризується конкретними рисами.

Основні з них:

-робочі відносини з керівником, здебільшого оформляються трудовим контрактом;

-наявність робочих характеристик, взаємозв'язок між особистими цілями та цілями підприємства.

Персонал упорядковують за двома головними критеріями участі персоналу у виробничому процесі: адміністративний і виробничий [5, с. 56].

Адміністративний персонал – це робітники, активність роботи яких спрямована на виконання певних управлінських функцій. Сюди належать лінійні та функціональні управлінці та фахівці. Керуючий персонал займається в основному розумовою та інтелектуальною роботою [5, с. 57].

Виробничим персоналом являються виконавці, що прямо виконують рішення управлінців, прямо виконують наміри організації, що спеціалізуються на створенні матеріальних цінностей чи наданням виробничих послуг й перебігом товарів [5].

Основна ідея управління персоналом полягає, в такий спосіб, у встановленні організаційно-фінансових, суспільно-психологічних та правових взаємозв'язків між суб'єктом й об'єктом управління. З цієї причини в основу закладено погляди, методи та способи впливу на захоплення, поведінку та активність робітників з наміром їх повного застосування [5, с. 57].

Управління персоналом також полягає в спрямованому, планомірно-організованому впливі через взаємопов'язані організаційно-економічні й соціальні

заходи на хід формування, розподілу, перерозподілу робочих ресурсів на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівників (персоналу) для забезпечення ефективної роботи підприємства та всебічного розвитку працівників підприємства [5, с. 41].

Хороший працівник є ресурсом для будь-якої організації, тому що ключ до успіху організації – це ефективність співробітників, які в ній працюють. У такому випадку задоволеність роботою для співробітників є життєво важливою. Завжди необхідно реагувати на потреби працівника та проводити аналіз скарг працівників, щоб робота приносила задоволення працівникам, підвищити ефективність і створити належне робоче середовище. Задоволений працівник - це продуктивний працівник, а продуктивність - це те, що сприяє зростанню підприємства. Систему управління персоналом слід розглядати як покроково зібраний процес, складові якого прямо та непорушно зв'язані один з одним. Всі ці процеси варто відмінно дослідити та вивчити щоб їх практичне впровадження було дієвим [6, с. 37].

Головною метою підбору персоналу є формування потрібного для підприємства резерву кандидатів для всіх ланок виробництва на підприємстві, маючи цей резерв, підприємство залучає персонал якого найбільше потребує. При цьому враховуються зовнішні та внутрішні джерела найму [6, с. 38].

До засобів зовнішнього найму належить: створення оголошень у газетах і спеціальних журналах, звернення в агентства, що відповідають за працевлаштування та компанії, що надають керівний персонал, скерування найнятих працівників на фахові курси в навчальних закладах. Певні підприємства запрошують місцевих жителів звертатися до відділу кадрів для можливого майбутнього працевлаштування. Інші вважають за краще набирати персонал переважно всередині організації. Економічно вигідно просувати своїх співробітників [7]. До того ж, це підвищує їх інтерес, стабілізує моральний стан і підвищує взаємодію співробітників з компанією. Якщо співробітники вважають, що зростання їхньої роботи залежить від продуктивності, вони будуть зацікавлені в тому, щоб бути більш продуктивними. Потенційний недоліком підходу до

проблеми саме через внутрішні резерви є те, що нові співробітники не надходять в організацію зі свіжими поглядами та ідеями, що може призвести до стагнації [7].

У зовнішнього та внутрішнього найму є як свої привілеї так і недоліки. Дійсно, підбір персоналу на зовнішньому ринку потребує витрат, але відкриває більші можливості найму фахівців вищої кваліфікації з навичками роботи та фаховим баченням (табл. 1.1).

Підбір кандидатів на вакансії всередині організації дозволяє зменшити витрати адаптації і стимулювати кар'єрний ріст співробітників, підвищити рівень групової згуртованості і поліпшити клімат в організації. (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

### Переваги та недоліки зовнішнього найму

<i>Переваги зовнішнього найму</i>	<i>Недоліки зовнішнього найму</i>
Велика можливість вибору	Великі витрати при наборі
Нові імпульси для підприємства	Висока квота при прийомі з боку сприяє плинності кадрів
Вступник приносить знання іншого підприємства і легше завойовує визнання	Негативний вплив на клімат в колективі
Прийом на роботу безпосередньо задовольняє попит в кадрах	Багато часу витрачається на випробувальний термін через відсутність знань і умінь у нового працівника
Веде до сильного колегіального зв'язку, вирішення будь-якого питання "спільно"	Відсутність знань виробництва (необхідне загальне введення – витрати і час)
Швидке заміщення посади	Заміщення посади – вимагає великої затрати часу
Вільні місця для молоді	Нова людина поставлена керівником, повинна зменшити пильну увагу – для підприємства це означає втрату сил

Джерело: складено на основі [28]

На етапі відбору керівництво вибирає найбільш відповідних кандидатів із резерву, створеного під час найму. Залежно від обставин об'єктивне рішення щодо відбору може ґрунтуватися на освіті, кваліфікаційному рівні, попередньому досвіді роботи та особистих якостях кандидата. Ефективний підбір персоналу є однією з

форм попередньої перевірки якості персоналу [12, с. 87].

В загальному застосовують три найпоширеніші методи збору інформації, необхідної для прийняття рішення про відбір: іспити, співбесіди та центри оцінювання.

Структура заробітної плати в організації визначається шляхом вивчення рівня заробітної плати, кон'юнктури ринку праці, а також аналізу продуктивності та прибутковості організації. Окрім заробітної плати, організація пропонує своїм працівникам ряд додаткових пільг: оплачувані відпустки, оплачувані лікарняні, страхування здоров'я та життя, пенсії, харчування, пільгові кредити на навчання дітей працівників у коледжах, дитячих установах, платні юридичні послуги, освітні реабілітаційні програми, колективні збори, оплачувані відпустки після певної кількості років роботи [12, с. 90].

Добре підібрана програма розвитку людського потенціалу допомагає створити робочу силу з вищими можливостями та сильною мотивацією для досягнення цілей організації. Очевидно, це повинно призвести до підвищення продуктивності і, таким чином, до збільшення цінності людських ресурсів організації. Основними напрямками розвитку потенціалу трудового колективу є професійна орієнтація, адаптація в колективі, оцінка виробничої діяльності, система винагороди, професійна підготовка та освіта, розвиток кар'єри [12, с. 90].

Підприємство може використовувати оцінку продуктивності, щоб визначити найкращих кандидатів на просування по службі та встановити рекомендації щодо винагороди. Оцінка роботи є невід'ємною частиною визнання співробітників. За допомогою оцінки продуктивності можна визначити сильні та слабкі сторони працівника [27].

Процес адаптації може проходити в чотири основні етапи:

Оцінка рівня підготовленості нового співробітника. Ця оцінка необхідна для розробки ефективної програми адаптації. Навіть якщо співробітник має спеціальну підготовку і досвід роботи в подібних структурах, потрапляння в нову організацію буде представляти інше зовнішнє середовище, новий персонал і технології [27].



Орієнтування на місці. Воно включає в себе практичне ознайомлення співробітників зі своїми обов'язками і вимогами, які вони повинні виконувати. Безпосередній керівник і служба управління персоналом беруть участь у цьому етапі адаптації [27].

Пряма адаптація. Цей етап складається з трансформації нових співробітників у їхній професійний статус і визначається головним чином їх включенням у міжособистісні стосунки з колегами. Цей елемент адаптації є життєво важливим, оскільки він впливає на те, як нових працівників сприймуть на робочому місці. Важливо на цьому етапі забезпечити максимальну психологічну підтримку співробітників, проводити регулярні бесіди та оцінювати ефективність їх діяльності на новому робочому місці [27].

Повне залучення до роботи. На цьому етапі завершується процес адаптації нового співробітника в організації. Характеризується поступовим подоланням виробничих і особистих проблем і переходом до стабільної роботи [27].

Припустимо, процес адаптації в організації добре відрегульований. У цьому випадку адаптаційний період і пов'язані з ним витрати скорочуються в разі і приносять значну користь як організації, так і співробітникам [27].

Оцінка ефективності — чудовий спосіб відстежити ефективність роботи співробітника. Вона може показати, хто із співробітників робить все можливе для виконання завдання. Згідно з цією процедурою підприємство може визначити, хто з працівників заслуговує на отримання бонусів за результатами роботи та підвищення зарплати (рис.1.1).

<i>Цілі</i>	<i>Опис</i>
Адміністративна	Підвищення та пониження по службі, припинення трудового договору
Інформаційна	Інформування людей про рівень їх працьовитості, про те, в яких напрямках їм необхідно вдосконалюватися
Мотиваційна	Визначення кандидатів для додаткового заохочення

Рис. 1.1. Цілі оцінки результатів

Навчання управління обмежується покращенням навиків та можливостей, які потрібні працівникам для максимально продуктивного здійснення робочих та виробничих цілей в подальшій роботі підприємства. Для ефективної підготовки керівників для успішного кар'єрного зростання систематично застосовують ефективні програми навчання. Щоб навчання управління проходило успішно, необхідно провести аналіз та розробити план навчання.

Навчання керівного персоналу в першу чергу проводиться для того, щоб менеджери могли оволодіти навиками та можливостями, без яких успішне виконання цілей підприємства неможливе. Також існує потреба в реалізації професійного зростання, перевірки власних можливостей, самореалізації [27].

Навчання керівного персоналу проводиться за допомогою викладання матеріалів про ефективне керівництво – це лекції, обговорення, тренінги та приклади з різними бізнес ситуаціями. Прикладами таких методів це щорічні програми навчання, курси з питань управління. Ще один широко використовуваний метод – ротація. Метод ротації це переміщення молодшого керівника з одного відділу до іншого, цей процес займає від декількох місяців до року та допомагає зрозуміти різні аспекти бізнесу та виявити проблеми які присутні у різних відділах підприємства [12, с. 90].

Управління просуванням по службі. Програми з ефективного кар'єрного зростання дають можливість підприємствам повністю реалізувати потенціал своїх співробітників та навчити їх як зробити це самостійно. Програма ефективного кар'єрного зростання допомагає працівникам розглянути особисту кар'єру в організації як систему кроків, що проходять крізь різні функції, що сприяють організаційному та особистому розвитку. Це вагомо, адже дослідження показують – робітники можуть досить пасивно ставитися до своєї кар'єри. В основному працівники, перекладають на інших людей приймати вагомі рішення щодо їх кар'єри, а не відповідають особистим захопленням, необхідностям та цілям [12, с. 91].

Існує 5 найбільш критичних методів оцінки продуктивності. Використання лише одного з цих методів оцінки ефективності може допомогти організації просто

отримати однобічну інформацію, в той час як використання кількох із цих методів допоможе отримати інформацію з різних точок зору, що допоможе прийняти неупереджене рішення, орієнтоване на ефективність [33].

### 1. Самооцінка.

Це чудовий спосіб почати роботу з оглядами співробітників. Самооцінка — це коли очікується, що працівник оцінить себе, використовуючи запитання з варіантами відповіді або відкриті запитання, пам'ятаючи про певні критерії оцінювання. Після проведення самооцінки керівництво має можливість справедливо оцінити працівника, враховуючи його думки про їхню роботу.

Керівництво організації може порівняти самооцінку кожного співробітника з рейтингом, наданим його керівником, що робить процес оцінки продуктивності вичерпним і ефективним. Розрив між рейтингами самооцінки та рейтингами керівника можна обговорити, щоб зберегти певний рівень прозорості [33].

### 2. 360-градусна оцінка співробітників.

У цьому методі оцінки продуктивності працівник оцінюється з точки зору досягнень ним/нею в команді, а також у зовнішніх командах. Внески керівників різних відділів розглядаються разом з оцінюванням, зробленим прямими керівниками та безпосередніми колегами. Таким чином, у 360-градусному зворотному зв'язку кожен працівник оцінюється за виконану роботу відповідно до його посадової інструкції, а також за роботу, яку він виконує спільно з іншими командами [33].

### 3. Шкала оцінки, графіки.

Це один із найпоширеніших методів оцінки ефективності керівниками. У цій шкалі можна використовувати числові або текстові значення, що відповідають значенням від поганого до відмінного, і паралельне оцінювання кількох членів команди можна проводити за допомогою цієї графічної шкали. Можна оцінити навички, досвід, поведінку та інші якості співробітників у порівнянні з іншими в команді. Важливо змусити кожного працівника зрозуміти цінність кожної сутності шкали з точки зору успіху та невдачі. В ідеалі ця шкала має бути однаковою для кожного працівника [33].

#### 4. Розвивальні контрольні листи.

Кожна організація має певну дорожню карту для кожного співробітника щодо їх розвитку, а також демонстрованої поведінки. Цей метод ведення контрольного списку для розробки є одним із найпростіших методів оцінки ефективності. Цей контрольний список містить кілька дихотомічних запитань, відповіді на які мають бути позитивними. Якщо ні, тоді працівник потребує деякого розвитку в тих сферах, де він/вона потребує вдосконалення [33].

#### 5. Перелік вимогливих подій [33].

У кар'єрі кожного працівника в організації є події, де він/вона має продемонструвати величезні навички та досвід. Розумний менеджер завжди прагне вести складний список подій, де працівники демонструють хороші чи погані якості.

Процес оцінки ефективності: 3 ключові кроки

Крок 1. У більшості організацій процес оцінки продуктивності передбачає, що продуктивність працівника відстежується кожні три та шість місяців, за умови, що працівник постійно працював в організації протягом цього терміну. Відділ кадрів може надіслати онлайн-опитування для співробітників щодо рівня задоволеності та залученості.

Крок 2. Безпосередній керівник працівника вирішить якість його/її роботи після оцінки річної продуктивності, проведення опитування про залученість співробітників і, зрештою, проведення особистої зустрічі.

Крок 3. Відгуки, отримані в результаті онлайн-опитування задоволеності співробітників, можуть бути анонімними. Цей відгук можна аналізувати в режимі реального часу з централізованої інформаційної панелі. На основі аналізу керівник може підготувати додаткові запитання для особистої зустрічі з оцінки ефективності.

Щоб працівника, який пройшов випробувальний термін, можна було назвати штатним працівником, він/вона повинен працювати згідно з очікуваннями свого керівника протягом шести місяців. Перші шість місяців роботи співробітника є вирішальними, оскільки керівництво завжди пильно спостерігає за ним, оскільки він сприяє виконанню поставлених завдань, навичкам володіння та пунктуальності

у виконанні завдань.

Після підтвердження безпосередньо керівник щороку оцінюватиме працівника без випробувального терміну.

Отже, після ґрунтовного аналізу можемо зробити висновки, що управління персоналом – це діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні - як отримання максимального прибутку.

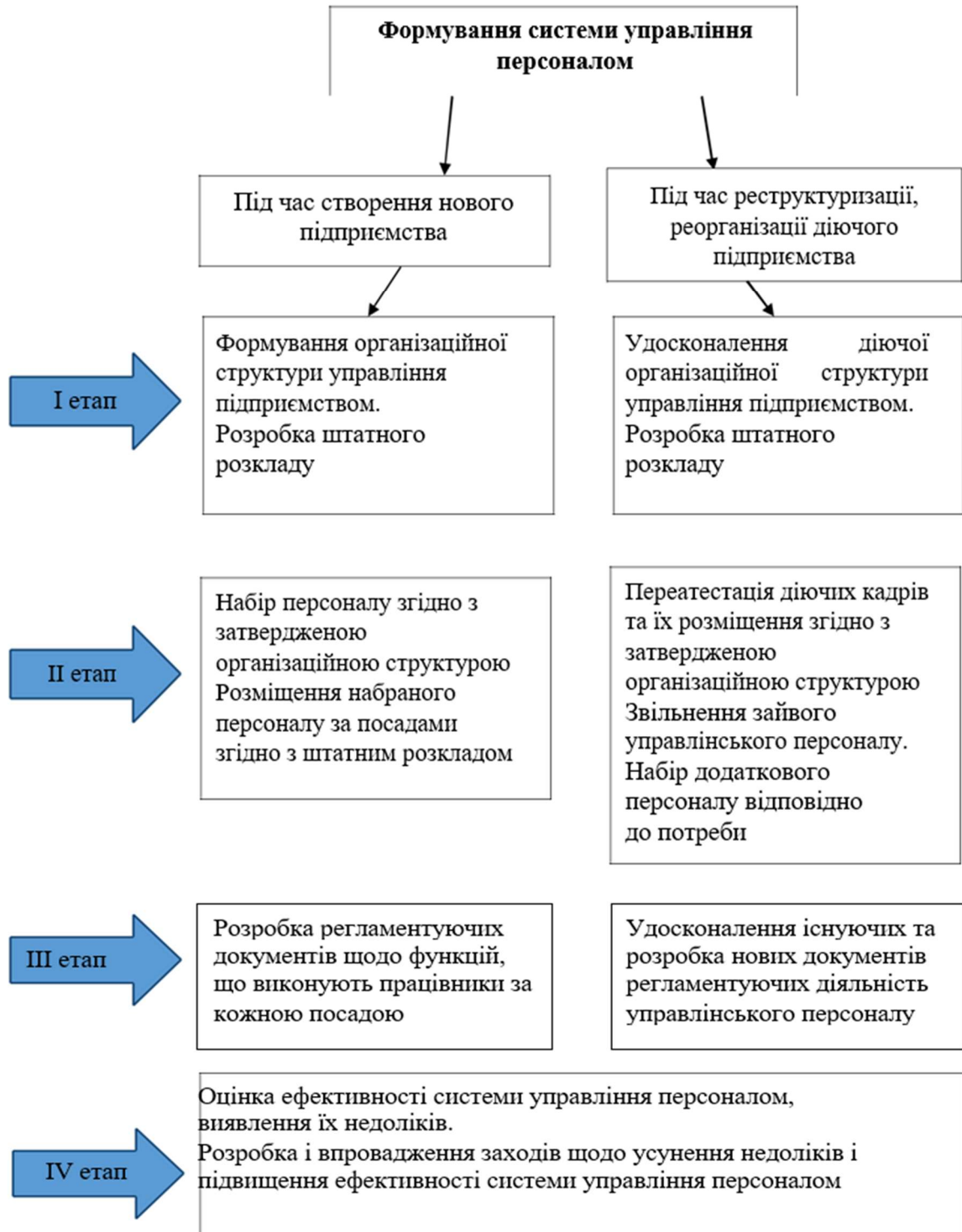
Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані - як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

## **1.2. Формування системи управління персоналом на підприємстві**

Однією з найважливіших сфер діяльності будь-якого підприємства є управління персоналом. Правильно розроблена система управління може значно підвищити ефективність компанії. Існує багато аспектів, у контексті яких розглядається це питання, в тому числі й соціально-психологічні методи управління [28].

Формування системи управління персоналом на підприємстві в наш час це невід'ємна частина робочого процесу, спрямованого на отримання максимальної продуктивності роботи підприємства, що в результаті приведе до зростання прибутків підприємства. Формування системи управління персоналом необхідне для відхилення розбіжностей між керівництвом та працівниками щодо виконання їх робочих зобов'язань. В загальному формування системи можна розділити на

чотири етапи (рис.1.2).



Джерело: складено на основі [4, с. 42]

**Рис.1.2. Формування системи управління персоналом**

Трудовий процес передбачає встановлення соціальних, економічних, правових і психологічних відносин між роботодавцем і колективом

підприємства. Основною метою вдосконалення таких відносин є створення комфортних умов праці для співробітників компанії з метою отримання максимального результату від їх діяльності [28].

Сьогодні багато підприємств не використовують весь свій потенціал. Раніше цьому питанню приділялося дуже мало уваги, оскільки існували радянські адміністративно-командні методи управління. Сьогодні в кожній компанії керівництво з нуля створює систему відносин з персоналом. Однією з причин необхідності правильно підібраних методів соціально-психологічного управління є жорстка конкуренція в умовах сучасної ринкової економіки.

Очікується, що найближчим часом психологічний фактор стане більш вагомим у стосунках між керівником і співробітниками. У зв'язку з цим значно зросте попит на професійних психологів, в обов'язки яких входить створення оптимального психологічного клімату в колективі, консультування співробітників компанії [28].

Управління персоналом – сформована прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні чинники, способи та методи впливу на трудовий колектив підприємства для підвищення ефективності досягнення поставлених цілей [8, с. 143].

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання основних дій, що мають цілеспрямований характер і включають основні етапи та функції: визначення цілей головних напрямів по роботі з персоналом; визначення засобів, форм і методів виконання цілей; складання плану роботи з реалізації прийнятих рішень; контроль за виконанням запланованих заходів; координація розроблених заходів [8, с. 143].

Складність і багатоаспектність керування персоналом вимагає різнобічного підходу до його оцінки. Головними аспектами управління персоналом є [9, с. 36]:

- техніко-технологічний (вказує рівень розвитку конкретного виробництва, особливості техніки й технологій, що застосовуються, умови виробництва тощо);
- організаційно-економічний (вказує питання щодо планування кількості та

складу персоналу, переваг з матеріальної сторони, планування робочого часу, організації діловодства тощо);

- правовий (базується на питаннях з дотримання норм трудового права в кадровій роботі);

- соціально-психологічний (вказує на питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різноманітних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

- педагогічний (забезпечує вирішення питань підготовки кадрів, наставництва);

Виконавши аналіз різноманітних літературних джерел та практик з керування різними підприємствами дає поживу для роздумів про управління персоналом на різних рівнях.

На нижчій ланці (бригаді, дільниці, функціональному підрозділі) бригадир, управитель виконує безпосереднє керівництво виконавцями, які доводять виробничі завдання до кожного підлеглого, забезпечують його потрібними ресурсами, здійснюють контроль за виконанням завдань, трудову дисципліну і дотримання трудових обов'язків, виконання стандартів з охорони праці, якість продукції, що випускається [13, с. 87].

На середньому рівні управління (відділ, цех) формуються питання планування виробництва, регламентації праці, організації діяльності, монетизації праці, заміщення вакансій [13, с. 87].

На вищому рівні управління розробляється кадрова стратегія як функціональна частина загальної стратегії організації, складається політика керування персоналом, визначається обсяг інвестицій задля розвитку персоналу, приймаються рішення про заміну ключових посад [13, с. 87].

Основними етапами управління персоналом в організації є [10, с. 178] :

- планування робочої сили з основною метою розробки плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;

- підбір персоналу та створення резерву потенційних кандидатів для заміщення всіх вакансій;



- відбір персоналу, де проводиться оцінка кандидатів і відбираються найкращі;
- визначення заробітної плати та будь-яких додаткових пільг для працівників організації для залучення та утримання персоналу;
- професійна орієнтація та адаптація з метою швидшого впровадження нових співробітників в організацію та реалізації їх потенціалу;
- навчання персоналу як безперервний процес, що є необхідною умовою ефективного виконання роботи;
- оцінка результатів діяльності працівників (атестація персоналу);
- трудові переміщення (підвищення, пониження, переведення, звільнення працівників), з метою більш раціонального їх використання;
- навчання керівного складу як важливої ланки всієї системи управління персоналом [10, с. 179].

Функції управління персоналом - це види діяльності апарату управління організацією, які поділяються на загальні та специфічні.

Загальні :

(1) Планування:

Планування є основною функцією менеджменту в контексті управління персоналом, вона пов'язана з плануванням трудових ресурсів; вивчення рівня плинності кадрів, прогнозування майбутніх потреб у персоналі та планування процедур відбору та навчання тощо [26].

(2) Організація:

Організація охоплює встановлення взаємозв'язків всередині підприємства. Організація забезпечує структуру для компанії, ідентифікуючи різні підгрупи, очолювані особами на управлінських посадах, як операція тощо [26].

(3) Режисура:

Особистий менеджмент також безпосередньо пов'язаний з функцією керівництва. Це включає видачу інструкцій працівникам, розвиток комунікаційної мережі, тлумачення різноманітних промислових законів та інтеграцію працівників [26].

#### (4) Контроль:

Відділ кадрів також допомагає контролювати, він надає базові дані для встановлення стандартів, проводить аналіз роботи та оцінку ефективності тощо. Усі ці методи допомагають ефективно контролювати якості, час та зусилля працівників [26].

#### Специфічні:

##### (1) Набір персоналу:

Перша оперативна функція управління персоналом пов'язана з отриманням належного роду та кількості персоналу, необхідного для виконання завдань організації. Він конкретно стосується таких тем, як визначення потреб у робочій силі, їх відбір, розміщення та орієнтація тощо [26].

##### (2) Розвиток персоналу:

Після того, як персонал було відібрано, його необхідно спочатку навчити, перш ніж доручати йому роботу. Розвиток пов'язаний із підвищенням навичок через навчання, необхідних для належного виконання роботи. У цьому процесі використовуються різні методи навчання з метою розвитку співробітників. Розробка обґрунтованої політики просування по службі, визначення засад просування по службі та проведення атестації та основи функції розвитку персоналу [26].

##### (3) Компенсаційний персонал:

Компенсація означає визначення адекватної та справедливої винагороди персоналу за їхній внесок у досягнення цілей організації. Однією з найскладніших і важливих функцій управління персоналом є визначення розміру грошової винагороди за виконання різних робіт [26].

Щоб вибрати відповідну компенсаційну політику, функція приймає низку рішень, а саме: оцінка роботи, політика винагороди, заохочення та премії, політика бонусів за планами та спільне партнерство тощо. На додаток до цього, це також допомагає організації прийняти прийнятну політику щодо заробітної плати та своєчасну виплату заробітної плати.

##### (4) Підтримка хороших виробничих відносин:

Однією з найважливіших функцій менеджера з персоналу є створення гармонійних відносин між керівництвом і працівниками. Він охоплює широку сферу діяльності і спрямований на зменшення кількості страйків, сприяння промислового миру, забезпечення справедливої угоди для робітників та встановлення промислової демократії [26].

Якщо менеджер з персоналу не зможе створити гармонійні відносини між ними, це буде дуже шкідливо для організації. Відбудуться промислові заворушення, і багато людського часу буде втрачено. Тому обов'язком менеджера з персоналу є створення гармонійних стосунків за допомогою достатньої системи зв'язку та спів партнерства.

(5) Ведення документації:

У цій системі менеджер з персоналу збирає та зберігає інформацію, яка стосується персоналу організації. Ведення документації є важливим для кожної організації, оскільки ця документація допомагає керівництву приймати рішення, наприклад, під час просування [26].

(6) Планування та оцінка персоналу:

За цією системою оцінюються різні види діяльності, такі як оцінка ефективності, особиста політика організації та її практики, аудит персоналу та дослідження морального стану тощо [26].

(7) Дослідження та аудит персоналу:

Це також важлива функція управління персоналом. Ця функція пов'язана з методами дослідження та мотивації та перевіркою їх впливу на працівників організації тощо [26].

Методи управління персоналом - це можливість впливу на колектив або одного працівника аби досягнути вказаної мети, шляхом координації його діяльності в процесі діяльності компанії (табл. 1.2).

- Адміністративний;
- Економічний;
- Соціально-психологічні [28];

Завдання першої групи - формування у працівників почуття обов'язку і відповідальності, а також дисципліни з метою формування чіткої організації праці. Ці методи втілюються через пряму дію. Таким чином, кожен адміністративний акт має бути виконаний, інакше до працівника будуть застосовані відповідні санкції. Група адміністративних методів діє на підставі внутрішніх актів організації та розпоряджень керівництва [28].

Економічні методи засновані на матеріальному стимулюванні персоналу, включаючи премії та інші додаткові виплати. Це є основою для управління впливом, оскільки у разі невиконання зобов'язань санкції, передбачені владою щодо працівників, найчастіше мають фінансовий характер. В управлінській сфері ці методи управління посідають провідне місце [28].

Соціально-психологічні методи управління передбачають використання соціально-психологічних механізмів впливу на відносини в трудовому колективі. Основною ознакою цієї групи є використання у власних цілях різних неформальних факторів або інтересів окремих осіб або всього колективу. Ці методи впливають на об'єкти непрямими способами [28]. Оптимальних стосунків між людьми можна досягти за допомогою комплексу різноманітних соціально-психологічних методів впливу на персонал.

На успішне виконання завдань впливають такі фактори, як мислення, уява та інші психічні властивості. Результативність роботи може залежати не тільки від фізичного, а й від психічного, емоційного стану працівника. Це стосується не тільки окремих працівників, а й усього персоналу, адже ефективність залежить і від стосунків у трудовому колективі [28].

Всі ці способи можна використовувати як в комплексі, так і незалежно один від одного. Ця класифікація не є остаточною і не повністю відображає сутність кожної групи. Наприклад, адміністративними методами можна вирішити якісь соціально-психологічні чи економічні питання. Результати, досягнуті шляхом вирішення економічними методами, можуть регулюватися адміністративною групою.

Методи управління персоналом наведені у таблиці 1.2

### Методи управління персоналом

Ознаки	Групи методів управління		
	1	2	3
Назва методів управління	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально-психологічні (переконання)
Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуації	Адаптивна до постаті
Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
Переважаючий напрям впливу	Згори-донизу	Вертикальне (згори-донизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Джерело: складено на основі [28];

Порівняння класичних методів управління персоналом (рис. 1.3;1.4;1.5;). На рис. 1.3 наведено визначення поняття “Економічні методи”

Методи	Зміст	Характеристика	Переваги	Недоліки
Економічні	Прогнозування і планування кадрової роботи; розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів; визначення основної і додаткової потреби в кадрах і джерел її забезпечення	Сукупність засобів здійснення впливу на людину через первинні потреби; методи дають змогу шляхом активізації економічних інтересів об'єкта управління орієнтувати його діяльність на досягнення загальних цілей безпосереднього втручання суб'єкта управління; основою є матеріальна винагорода за продуктивну працю	Гнучкість і вплив на людей через їх безпосередні інтереси; стимулюється прояв ініціативи, реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб	Залишаються незадоволеними багато потреб, які лежать поза сферою матеріального інтересу, що знижує мотивацію

Рис.1.3. Економічні методи

На рис. 1.4 наведено визначення поняття “ Соціально-психологічні методи”

Соціально-психологічні	Визначаються як конкретні прийоми і способи впливу на процес формування і розвитку трудового колективу й окремих працівників	Засновані на міжособистісних взаєминах, потребі у самоповазі, особистих досягнень, повазі з боку оточуючих, на визнанні, реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості, більшою мірою впливають на весь колектив, психологічні – на окремих працівників(методи психологічного відбору, оцінювання персоналу)	Механізм трудової мотивації не пов’язаний із задоволенням матеріальних потреб, практично не потрібні матеріальні витрати	Не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей, важко прогнозувати результати
------------------------	--	--	--	--

Рис.1.4. Соціально-психологічні методи

На рис. 1.5 наведено визначення поняття “ Організаційно-розпорядчі (адміністративні) ”

Організаційно-розпорядчі (адміністративні)	Є засобами впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв’язків, правових положень і норм	Здійснюється прямий вплив на об’єкт управління; обов’язковість виконання адміністративних рішень вищих органів для підлеглих структур; строго визначена відповідальність за невиконання вказівок та розпоряджень	Забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети; не вимагає значних матеріальних витрат; оперативно досягаються цілі і забезпечується швидка реакція на зміну зовнішнього середовища	Придушується ініціатива, творча робота, відсутні дієві стимули, виникають антистимули; менеджери не зацікавлені в підвищенні компетенцій
--	---	--	--	--

Рис.1.5. Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи

Принципи управління персоналом - це правила, норми й стандарти, якими мають керуватися керівники та спеціалісти під час процесу управління персоналом.

Ці принципи показують вимоги об'єктивно чинних економічних законів, тому вони самі по собі об'єктивні.

Основні принципи управління персоналом можна сформулювати так:

1. З людьми слід поводитися як із повноцінними особами:

На роботу приймаються особи, оскільки вони володіють необхідними технічними, професійними та іншими якостями. Але те, чи співпрацюють вони один з одним, з групою та керівництвом, значною мірою залежить від їхніх особистих почуттів, культурних і соціальних установок, етичних стандартів і сімейного походження.

Ці та технічні фактори мають бути запрограмовані в організаційних операціях. Керівництво має швидко розуміти, як працівники ставляться до планованих робочих завдань, кадрової політики та рішень, які зачіпають їхні інтереси. Тому до працівників слід ставитися як до єдиного цілого, а не по частинах [11, с. 306].

2. Співробітники повинні відчувати себе гідними:

«Не хлібом єдиним живуть люди». Є ще щось, крім грошей, що спонукає їх працювати над досягненням організаційних цілей. Особисте почуття виконаної роботи, гордість за свою роботу, гармонійні стосунки з іншими колегами та співпраця з керівництвом — усі ці фактори мають бути прийняті до уваги керівництвом, якщо прагне зберегти та підвищити ефективність та продуктивність працівників [11, с. 306].

3. Чесність і справедливість:

Вони повинні керувати політикою та діями керівництва. Справедливість у відносинах зі своїми працівниками завоювала б роботодавцю довіру його працівників [11, с. 307].

4. Винагороди слід заробляти, а не давати:

Винагороди, які мають бути надані, повинні відповідати зусиллям, докладеним для їх отримання. Такі нагороди слід давати працівнику за те, що він досяг, а не просто як подарунок. Подарунки цінуються не так добре, як винагорода за добре виконану роботу [11, с. 307].

5. Надайте співробітникам відповідну інформацію:

Організація повинна мати належним чином розвинений двосторонній канал зв'язку, щоб необхідна інформація, інструкції, накази та правила передавалися працівникам і викликала відповідну реакцію. Інформацію потрібно надавати в потрібний момент, інакше може бути завдано великої шкоди. Секретність часто породжує підозру в умах співробітників [11, с. 307].

#### 6. Правильно оцінюйте силу чи інтелект людей:

Знання сили своїх працівників завжди сприятиме співпраці з керівництвом. Якщо належні можливості не надаються працівникам, це може призвести до образи та розчарування; або вони можуть залишити організацію або вдатися до примусу. Тому співробітники повинні бути пов'язані з процесом прийняття рішень [11, с. 307].

#### 7. Реформуйте кадрову програму:

Тому що, якщо співробітники не будуть знати про реформацію, вони дізнаються про це з іншого джерела. Реформація програми має здійснюватися усно або письмово [11, с. 308].

#### 8. Рівна заробітна плата за однакову роботу:

Усі працівники, незалежно від статі чи спільноти, але виконуючи подібний тип роботи, повинні отримувати однакову оплату, а заробітна плата має бути адекватною [11, с. 308].

#### 9. Наведіть приклади:

Сама по собі проповідь не принесе бажаних результатів. “Дії голосніші за слова”; і вони переконують працівників, що керівництво справді робить те, що воно говорить або має на увазі [11, с. 308].

Функція управління людськими ресурсами в теперішній час стає все важливішою для здобування вершин в бізнесі. Одним з головних принципів управління персоналом, чи можливо найважливішою умовою, є самооцінка і самоорганізація. Треба усвідомлювати, що самоорганізація і хороша самооцінка - це не те, коли потрібно здаватися оточенню зібраним.

Хороша самоорганізація дає усвідомити, ефективність функціонування менеджера та чи виправдовують практичні здобутки з визнанням інших самооцінку



цього менеджера. Робота над самоорганізацією впливає із самооцінки. Практика показує, що занижена самооцінка призводить до зниження управлінської ініціативи, а завищена – лише до надмірної самовдоволеності. Таким чином, принцип управління персоналом передбачає створення врівноваженої системи самооцінки. Головна перепона у здобуванні цієї мети полягає у визначенні важливості та якості функцій що виконує менеджер, від чого безпосередньо залежить, наскільки продуктивно корективи будуть внесені до процесу самоорганізації.

Ще один принцип управління персоналом передбачає організацію праці підлеглих. Зазвичай у менеджера є три способи здобування мети, що щільно пов'язані один з одним, ідеться про концепцію, робітників і матеріальну сторону (гроші). Приміром, робітники та концепції (ідеї) мають бути ключовими для отримання прибутку, потрібного як для оплати праці робітників, також і для втілення нових задумів. Базовою умовою розв'язання цієї задачі є дієва організація праці робітників [8, с. 74].

Мета може бути здобута усілякими способами, проте варто виділити основні складові: завдання повинно бути виконано швидко, а організація праці має за основу збереження стимулу і бажання надалі працювати в цій компанії. Водночас у менеджера є вдосталь часу, щоб обміркувати нові ідеї [8, с. 76].

Наступною умовою в управлінні персоналом це підбір оптимальних елементів праці з підпорядкованими робітниками. В основному керівник впливає на робітників за допомогою трьох способів: створення належних умов, які дають змогу робітникам мотивувати себе; погоджуватися з робітниками або змушувати. Теперішні системи мотивації опираються на ці методи, але самотивація рахується найефективнішою [8, с. 76].

Природно, що страх бути покараним береться з боку керівництва, а працівники отримують негативні переживання. Говорячи про матеріальний аспект, то примус асоціюється зі звільненням з роботи, штрафними санкціями, переведенням на менш оплачувану посаду. Що стосується соціально-психологічної сфери, то примус супроводжується публічним приниженням, стресом, образами.

Людина, яка боїться всього перерахованого, просто підкоряється, але примус не узгоджує цілі та інтереси співробітників і підприємства, тому цей метод неефективний [8, с. 77].

В наш час більшість організацій які популярні на весь світ керуються принципами, які залишаються незмінними десятиліттями. Їх головний принцип це те, що всі люди заслуговують на повагу. Даний принцип, визначений на початку минулого століття, неухильно дотримується в управлінні і досі.

Як показує практика більшості організацій, те що однією з найважливіших умов ефективного функціонування є сприятливе моральне середовище колективу. Основою цього є взаємодовіра між керівниками та працівниками, дружні стосунки між працівниками.

Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом:

#### 1. Принцип наукового відбору

Принцип наукового відбору означає, що якщо ви хочете виконувати роботу якнайкраще, ви повинні переконатися, що ваші співробітники є найкращими людьми для цього. Це означає, що ви повинні більше довіряти здоровому глузду, ніж статистиці. Але якщо ви будете думати таким чином, буде важко мотивувати ваш персонал.

Якщо вони бачать, що несуть відповідальність за власну роботу і що над ними немає нікого, хто б вказував їм, що робити, вони самі візьмуть відповідальність і працюватимуть краще. Ви не можете сказати їм: “Це робота для когось іншого” і очікувати результатів [29].

#### 2. Принцип розвитку співробітників

Керівним принципом розвитку співробітників є надання рівних можливостей усім працівникам для повного розвитку свого потенціалу. Він базується на припущенні, що працівники мають однаковий потенціал і що їх можна розвивати для досягнення найвищого рівня ефективності.

Розвиток співробітників — це нескінченний процес, а це означає, що організація повинна постійно прагнути до подальшого покращення продуктивності своїх

працівників. Це безперервне вдосконалення може бути досягнуто шляхом надання можливостей для навчання та розвитку, освіти, дослідження та експериментування з метою надання їм вищих навичок.

Підвищення кваліфікації співробітників не тільки допомагає окремим особам, але й допомагає організації задовольняти потреби, що постійно змінюються, шляхом планового зростання та розвитку своєї робочої сили. Це забезпечує саморозвиток співробітників і сприяє більш ефективному використанню людських ресурсів [29].

### 3. Принцип взаємодії працівників і керівництва

Принцип співробітництва між працівниками та адміністрацією полягає у сприянні доброзичливим виробничим відносинам. Він заснований на визнанні того, що проблеми ділового концерну можуть бути вирішені з більшим успіхом, якщо керівництво та працівники об'єднують зусилля в атмосфері взаємної довіри та впевненості. Керівництво має належним чином враховувати погляди працівників, розробляючи правила та положення для їхнього керівництва.

Подібним чином працівники також повинні цінувати труднощі та проблеми керівництва та щиро співпрацювати з ним, не завдаючи жодної шкоди майну організації. Принцип співпраці працівників і керівництва передбачає, що між ними не повинно бути місця для підозр і недовіри. Вони повинні працювати як партнери в торгівлі для досягнення спільних цілей на взаємну вигоду [29].

### 4. Принцип відсутності комутації

Цей принцип базується на передумові, що комунікація менеджера не повинна бути заблокована. Цей принцип означає, що всі канали комунікації повинні бути відкритими та заохочуватися до висхідної, низхідної, горизонтальної, формальної та неформальної комунікації.

Керівник зможе отримати більше корисної інформації від своїх підлеглих, якщо проявить ініціативу у підтримці відкритого каналу спілкування. Керівник повинен заохочувати своїх підлеглих вільно і часто спілкуватися з ним. Крім того, підлеглі повинні почуватися вільно спілкуватися зі своїми начальниками без будь-яких вагань і страху. Таким чином, менеджер буде знати, що відбувається в організації через двосторонній зв'язок [29].

## 5. Принципи справедливої винагороди

Оплата залежить від таких факторів, як вартість життя, попит і пропозиція на працівників певних професій, а також платоспроможність організації. На оплату праці також можуть впливати ринкові сили. Системи оплати праці повинні відповідати цілям і стратегіям організації, правовим вимогам і тому, що є справедливим.

Існує кілька різних підходів до розробки ставок оплати праці. Найбільш широко використовувані методи:

Оцінка роботи;

Огляд заробітної плати інших роботодавців за аналогічної роботи;

Коригування вартості життя;

Політика оплати праці, яка враховує підвищення стажу або заслуг [29].

## 6. Принципи заохочувальної винагороди

Винагорода на основі стимулів є одним із принципів управління персоналом. Це комплексна система оплати праці, в якій винагороди, які отримують працівники, базуються на їх результативності та досягненні цілей організації. Іншими словами, компанія платить своїм співробітникам відповідно до результатів, які вони досягають. Ідея полягає в тому, щоб визнати зразкову роботу своїх працівників і нагородити їх.

Форма винагороди може бути грошовою і негрошовою. Грошова винагорода може бути у вигляді відсотка від прибутку або бонусу на основі продажів, тоді як негрошова винагорода може включати додатковий вихідний, спеціальні привілеї, такі як місце для паркування, і багато іншого.

Іншими словами, заохочувальні винагороди призначені для того, щоб мотивувати людей працювати краще, надаючи їм фінансову допомогу або визнання [29].

## 7. Принципи гідності праці

Метою управління персоналом є створення сприятливої атмосфери для роботи шляхом збереження гідності праці. Найважливішим принципом управління персоналом є повага до гідності працівників. Робітники є основою будь-якої організації. Вони є не лише людським ресурсом, але й цінним ресурсом. Справжня

заслуга в будь-якому досягненні належить їм. Тому слід докладати всіх зусиль, щоб зберегти їхню гідність і поважати їх. Дуже необхідно створити атмосферу, в якій не буде різниці між старшими та молодшими працівниками та працівниками щодо рівня роботи, віку, посади чи класу.

Це допомагає створити задоволеність роботою серед працівників. Працівник, який відчуває, що його цінують, поважають, він більш продуктивний, ніж той, хто цього не відчуває. Він виконуватиме свої обов'язки з більшою відданістю та щирістю, що зрештою призведе до успіху організації [29].

#### 8. Принцип участі

Принцип участі в управлінні персоналом є найважливішим принципом управління персоналом, і найважчим для реалізації. Це вимагає, щоб усі рівні компанії включали представників працівників у процес прийняття рішень.

Прикладом цього може бути представник працівника в комітеті з найму. Представник не лише надасть уявлення про те, які якості працівники хочуть отримати від нового працівника, але й допоможе зменшити конфлікт між керівництвом і працівниками, будучи частиною процесу [29].

#### 9. Принцип внеску

Мета роботи — забезпечити процвітання всім співробітникам і сприяти національному процвітання. Принцип внеску – це основний принцип, на якому має базуватися вся діяльність.

Відповідно до цього принципу створили філософію управління під ключовою фразою «працювати разом і працювати наполегливо», яка є джерелом сили, яка дозволила здорово та стабільно розвиватися в компанію [29].

Таким чином, найважливішими аспектами формування системи управління персоналу на підприємстві є правильно підібраний персонал, який розуміється на поставлених обов'язках, також розвиток персоналу, взаєморозуміння між керівництвом та працівниками та гідні умови праці з відповідним заохоченням до продуктивності.

### **1.3. Нормативно-правова база формування системи управління персоналом**

Відмінне розуміння ресурсів та знання як їх застосовувати у процесі управління людськими ресурсами вважається однією із важливих умов для найбільш продуктивного функціонування організації. При цьому необхідно не тільки знати список складових ресурсного забезпечення, але і чітко зображувати собі їх текстуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення.

Аби система управління персоналом працювала добре, необхідно зразу мати відповідні ресурси в достатній кількості.

Ресурсне постачання управління персоналу представлено нормативно-правовою та інформаційною основою, науково-методичним, кадровим, матеріально-технічним та грошовим забезпеченням.

Відмінністю управління персоналом в порівнянні з іншими функціональними формами управління є праця з людьми, зайнятими з влаштуванням на роботу, переміщенням або відходом з роботи, формуванням оплати праці, навчанням і підвищенням кваліфікації, регламентацією робочого часу, формуванням відповідних умов праці, оцінкою працівників і таке інше, потребує точної регламентації прав та обов'язків всіх учасників трудових правовідносин. Для того аби цього досягти розробляється шлях узгодження прийняття належних законодавчих актів органами структури державної влади та дослідження нормативних і науково-методичних документів (прав, стереотипів, порад, інструкцій тощо).

Основний закон гарантує невіднятне право громадянина України на працю, Конституція України проголошує працю вільною [14]. Кожен має можливість самостійно правити своїми можливостями, обирати вид роботи та професію, які йому за душею; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального обсягу; працювати в хороших,

безпечних для здоров'я умовах праці. Відповідно до Конституції України, кожен має право на вільне формування особистості [14].

Трудове законодавство України очолює такі базові закони:

Кодекс законів про працю України встановлює робочі взаємозв'язки всіх робітників, допомагаючи збільшити продуктивність праці, покращенню якості роботи, та зростанню результативності колективного виробництва, підвищенню фінансового та культурного рівня життя людей що працюють, поліпшення робочої витримки та послідовній трансформації праці на користь суспільства в головну життєву необхідність кожної здатної до роботи людини [15].

Закон України “Про зайнятість населення” - встановлює правові, фінансові та організаційні основи забезпечення зайнятості населення, захисту від неповної зайнятості, соціального забезпечення держави при реалізації права громадян на працю [16].

Закон України “Про колективні договори і угоди”. Цей Закон визначає правові основи укладення та виконання колективних договорів. це добровільна угода між найманими працівниками або об'єднанням чи федерацією найманих працівників і роботодавцем або об'єднанням чи об'єднанням роботодавців, а також органами державної влади чи місцевого самоврядування, яка регулює трудові відносини між роботодавцями та найманими працівниками.

Колективний договір містить широкий спектр узгоджених положень і умов, а також рамки прав і обов'язків роботодавців і працівників. Угоди можуть містити правила щодо робочого часу та робочого місця, оплати праці, оплати за понаднормову роботу, якщо це необхідно, відпусток, пенсії та інших аспектів роботи. Вони також можуть містити правила щодо робочого середовища та вирішення спорів. До договорів можуть бути додані різні додатки та додаткові угоди. Угоди зазвичай містять як незалежні норми, так і положення, які містяться в українському законодавстві [17].

Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів” Цей Закон регулює порядок вирішення колективних трудових спорів, оголошення та організації страйків і локаутів. Колективний трудовий спір - це розбіжності між

роботодавцем, об'єднанням або об'єднанням роботодавців і найманих працівників або об'єднанням або об'єднанням найманих працівників, яке виникає при укладанні або виконанні колективних договорів або встановленні нових умов праці.

Страйк - це припинення роботи з ініціативи найманих працівників або об'єднання чи об'єднання найманих працівників з метою домогтися від роботодавця чи об'єднання чи об'єднання роботодавців поступок законним вимогам у справах праці. Локаут — це припинення роботи з ініціативи роботодавця, об'єднання чи об'єднання роботодавців з метою досягнення поступок від працівників, об'єднання чи об'єднання працівників законним вимогам у трудових справах.

Сторонами колективного трудового спору є роботодавець або об'єднання роботодавців і найманих працівників [20].

Закон України “Про оплату праці”. Закон регулює порядок виплати заробітної плати працівникам (прямої та непрямої). Закон має на меті захистити працівників від незаконних відрахувань роботодавцем або невиправданих затримок зарплати. Закон гарантує, що заробітна плата виплачується вчасно та без відрахувань, якщо це спеціально не дозволено законом. Закон встановлює відповідальність роботодавця за виплату заробітної плати, а також період виплати заробітної плати, час і порядок її виплати та допустимі відрахування, а також обов'язок роботодавця звертатися за погодженням до уряду щодо актів і дозволів, за які можуть бути накладені штрафи. ним, а також скріплення штрафів і механізм розгляду та вирішення скарг щодо відрахувань із заробітної плати або затримок, а також покарання за зловмисні та образливі дії. Заробітна плата – це грошова винагорода або оплата, іноді відома як витрати на персонал, яку роботодавець виплачує працівникам в обмін на виконану роботу. Заробітна плата може бути розрахована як фіксована сума за кожне виконане завдання або як погодинна/денна ставка на основі вимірної кількості виконаної роботи.

Заробітна плата включає всі грошові винагороди, в тому числі:

- Розмір виплати за умовами найму



- Сума, що підлягає сплаті за будь-яким арбітражним рішенням, угодою чи судовим рішенням
- Оплачується як понаднормова праця або період відпустки/відпустки
- Сплачується у зв'язку з припиненням трудових відносин [18].

Закон України “Про охорону праці”. Закон забезпечує основу для захисту здоров'я, безпеки та добробуту всіх працівників на роботі. Закон також захищає здоров'я та безпеку інших людей, які можуть бути пов'язані з робочим місцем, наприклад клієнтів, відвідувачів та широкої громадськості. Від положень, що розподіляють обов'язки щодо управління та контролю ризиків, звітування про інциденти та консультування працівників, до примусового виконання через штрафи та пені, це законодавство про здоров'я та безпеку на робочому місці охоплює широкий спектр зобов'язань роботодавця, які спрямовані на безпеку, безпеку та комфорт співробітників. Закон містить конкретне положення, що стосується знущань на робочому місці. Булінг на робочому місці вважається ризиком для здоров'я та безпеки, оскільки може вплинути на психічне та фізичне здоров'я працівників [19].

Закон України “Про пенсійне забезпечення” наполягає забезпечити можливість всіх непрацездатних громадян України на матеріальне забезпечення методом призначення трудових і соціальних виплат завдяки рахунку громадських фондів споживання. Закон скерований на більше зарахування суспільно корисної праці як джерела підвищення достатку людей та кожної людини, запровадження загальних умов та правил пенсійного забезпечення працівників, членів колективів. Фермерські та інші категорії працівників. Закон гарантує соціальну захищеність пенсіонерів, встановлює пенсію на основі прожиткового мінімуму і регулярно переглядає її розмір відповідно до зростання величини найменшого споживчого бюджету та підвищення ефективності економіки держави [21].

До нормативної складу управління персоналом належить також віднести класифікатор спеціальностей ДК 003-95, ратифікований Муніципальним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України. Цей акт стандартизує найменування категорій персонал, спеціальності та функції [14].

Класифікація спеціальностей використовується для розв'язання наступних задач:

підрахунки кількості працівників, облік складу та розподілу персоналу відповідно до професійних груп різних класифікаційних значень, планування додаткової необхідності в персоналі;

класифікація статистичних даних про працю за професійними показниками;

тест і підготовка до публікації статистичних даних, а також вивчення відповідних моніторингів щодо зайнятості, заробітків, охорони праці, виховання, перепідготовки позбавленого роботи персоналу тощо;

підготовка статистичних даних для періодичних оглядів статистики праці, створених Міжнародною організацією праці;

висновок проблем контролю та аналізу міжнародної міграції, міжнародного найму та устрою праці робітників.

Класифікатор спеціальностей охоплює такі пункти:

Законодавці, найвищі держслужбовці, управлінці. Цей пункт включає спеціальності, які пов'язані зі значенням і формуванням державної політики, законодавчим регулюванням і вищим державним управлінням також судово-прокурорським спостереженням і управлінням з'єднаннями підприємств, установами, організаціями та його підрозділами [30].

Менеджери. Завдання, які виконують менеджери, зазвичай включають: формулювання та консультування щодо політики, бюджетів, законів і нормативних актів підприємств, урядів та інших організаційних підрозділів; встановлення цілей і стандартів, а також формулювання та оцінка програм, політики та процедур їх впровадження; забезпечення розробки та впровадження відповідних систем і процедур для забезпечення бюджетного контролю; виділення матеріальних, людських і фінансових ресурсів для реалізації політики та програм; моніторинг та оцінка діяльності організації чи підприємства та його персоналу; відбір або затвердження добору персоналу; забезпечення дотримання вимог охорони праці; планування та керівництво щоденними операціями; представлення та ведення переговорів від імені уряду, підприємства або керованого організаційного

підрозділу на зустрічах та інших форумах [30].

Професіонали. Завдання, які виконують професіонали, зазвичай включають: проведення аналізу та дослідження, а також розробку концепцій, теорій та оперативних методів; надання порад або застосування наявних знань, пов'язаних із фізичними науками, математикою, інженерією та технологіями, науками про життя, медичними та медичними послугами, соціальними та гуманітарними науками; викладання теорії та практики однієї чи кількох дисциплін на різних освітніх рівнях; навчання та виховання осіб з труднощами в навчанні або особливими потребами; надання різноманітних ділових, юридичних та соціальних послуг; створення та виконання творів мистецтва; надання духовного керівництва; підготовка наукових робіт та доповідей. Може бути включений нагляд за іншими працівниками [30].

Технічні спеціалісти та асоційовані спеціалісти. Завдання, які виконують технічні спеціалісти та асоційовані спеціалісти, зазвичай включають: проведення та виконання технічної роботи, пов'язаної з дослідженнями та застосуванням концепцій та оперативних методів у галузях фізичних наук, включаючи техніку та технології, наук про життя, включаючи медичну професію, та соціальних і гуманітарних наук; ініціювання та надання різноманітних технічних послуг, пов'язаних із торгівлею, фінансами та адмініструванням, включаючи адміністрування державних законів та постанов, а також із соціальною роботою; забезпечення технічної підтримки мистецтва та розваг; участь у спортивних заходах; виконання деяких релігійних завдань. Може бути включений нагляд за іншими працівниками [30].

Допоміжні службовці. Завдання, які виконують допоміжні службовці, зазвичай включають: стенографію, набір тексту та роботу з текстовими процесорами та іншими офісними машинами; введення даних в комп'ютери; виконання обов'язків секретаря; запис і обчислення числових даних; ведення обліку, що стосується запасів, виробництва та транспорту; ведення обліку пасажирських і вантажних перевезень; виконання діловодства в бібліотеках; оформлення документів; виконання обов'язків у зв'язку з поштовими послугами;

підготовка та перевірка матеріалу до друку; надання допомоги особам, які не вміють читати і писати, з листуванням; здійснення грошових операцій; організація подорожей; надання інформації, яку запитують клієнти, та призначення зустрічей; обслуговування телефонного комутатора. Може бути включений нагляд за іншими працівниками [30].

Працівники з продажу та обслуговування. До завдань, які виконують працівники сфери обслуговування та продажу, зазвичай входить: організація та надання послуг під час поїздок; ведення домашнього господарства; приготування та подача їжі та напоїв; догляд за дітьми; надання особистої та базової медичної допомоги вдома чи в установах, а також перукарські, косметичні та товариські послуги; ворожіння; бальзамування та організація похорону; надання послуг з охорони та захисту людей і майна від пожежі та протиправних дій; забезпечення правопорядку; позування моделями для реклами, художньої творчості та демонстрації товарів; продаж товарів в гуртово-роздрібних закладах, а також у лотках і на ринках; демонстрація товару потенційним клієнтам. Може бути включений нагляд за іншими працівниками [30].

Кваліфіковані працівники сільського, лісового та рибного господарств. Роботи, які виконують кваліфіковані працівники сільського, лісового та рибного господарства, зазвичай включають: підготовку ґрунту; посів, посадка, обприскування, удобрення та збирання польових культур; вирощування плодкових та інших деревних і чагарникових культур; вирощування овочів та продукції садівництва; збір дикорослих плодів і рослин; розведення, вирощування, догляд або полювання на тварин переважно для отримання м'яса, молока, волосся, хутра, шкіри, шовківництва, пасічної чи іншої продукції; вирощування, збереження та використання лісів; розведення або вилов риби; культивування або збирання інших форм водного життя; зберігання та виконання основної обробки їх продукції; продавати свою продукцію покупцям, маркетинговим організаціям або на ринках. Може бути включений нагляд за іншими працівниками [30].

Ремісники та працівники суміжних професій. Завдання, які виконують ремісники та працівники суміжних професій, зазвичай включають: будівництво,

обслуговування та ремонт будівель та інших споруд; лиття, зварювання та формування металу; встановлення та зведення важких металевих конструкцій, снастей та супутнього обладнання; виготовлення машин, інструментів, обладнання та інших металевих виробів; налаштування для операторів, або налаштування та керування різними верстатами; встановлення, технічне обслуговування та ремонт промислового обладнання, двигунів, транспортних засобів, електричних та електронних приладів та іншого обладнання; виготовлення точних приладів, ювелірних виробів, виробів з побутових та інших дорогоцінних металів, кераміки, скла та супутніх виробів; виготовлення виробів ручної роботи; виконання поліграфічних робіт; виробництво та перероблення харчових продуктів і різних виробів з дерева, текстилю, шкіри та супутніх матеріалів. Може бути включений нагляд за іншими працівниками. Самозайняті ремісники та суміжні працівники, які ведуть власний бізнес самостійно або за допомогою невеликої кількості інших осіб, також можуть виконувати низку завдань, пов'язаних з управлінням бізнесом, веденням бухгалтерського обліку та обслуговування клієнтів, хоча такі завдання зазвичай не становлять основного компонента роботи [30].

Оператори установок і машин, монтажники. Завдання, які виконують оператори установок і машин, а також монтажники зазвичай включають: керування та моніторинг гірничодобувних або інших промислових машин і обладнання для обробки металу, мінералів, скла, кераміки, деревини, паперу або хімікатів; керування та моніторинг машин і обладнання, що використовуються для виробництва виробів з металу, мінералів, хімічних речовин, гуми, пластмас, деревини, паперу, текстилю, хутра або шкіри, і які переробляють харчові продукти та супутні продукти; водіння та керування поїздами та автотранспортом; водіння, експлуатація та моніторинг мобільних промислових і сільськогосподарських машин і обладнання; складання виробів з складових частин відповідно до суворих специфікацій і процедур. Може бути включений нагляд за іншими працівниками [30].

Прості спеціальності. Завдання, які виконують працівники простих професій, зазвичай включають: прибирання, поповнення запасів і виконання основного

технічного обслуговування у квартирах, будинках, кухнях, готелях, офісах та інших будівлях; миття автомобілів та вікон; допомога на кухні та виконання нескладних робіт з приготування їжі; доставляння повідомлень або товарів; перевезення багажу та обробка багажу та вантажів; зберігання торгових автоматів або зчитування та спорожнення лічильників; збір і сортування сміття; підмітання вулиць і подібних місць; виконання різноманітних нескладних завдань із сільського господарства, риболовлі, полювання чи пастки; виконання простих завдань, пов'язаних із видобутком корисних копалин, будівництвом та виробництвом, включаючи сортування продукції; пакування та розпакування продукції вручну та наповнення стелажів; надання різноманітних вуличних послуг; обертання педалей або ручне керування транспортними засобами для перевезення пасажирів і вантажів; керувати гужовими транспортними засобами чи механізмами. Може бути включений нагляд за іншими працівниками [30].

Фактичне здійснення всіх завдань з управління персоналом не має заперечувати головним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих актів України. До суду можуть бути оскаржені різні відхилення від законодавства, наприклад найм та звільнення робітників, оплата за виконану роботу та охорону праці, регулювання трудових прав і обов'язків, нормування робочого часу. Контроль за дотриманням законодавства про працю виконують фахово уповноважені органи та незалежні ревізії у своїй діяльності, власника або уповноваженого ним органу. Контроль за належним виконанням трудового законодавства на підпорядкованих підприємствах проводять центральні органи влади країни. Контроль за дотриманням та належним застосуванням законодавства про працю здійснює прокуратура України [14].

Окрім цього, нормативно-правова база управління персоналом базується на документах, створених й затверджених директором підприємства для внутрішнього застосування.

Ці документи включають: правила внутрішнього трудового розпорядку, ці правила є найважливішими документами в організації, оскільки вони регулюють внутрішні трудові відносини підприємства згідно із законодавством і

затверджуються роботодавцем на основі думки представників працівників. Правила внутрішнього трудового розпорядку відрізняються від інших договорів, які регулюють взаємозв'язки між роботодавцем та робітником, такі як трудові договори, колективні договори та угоди, ті що приймаються та виконуються лише роботодавцем. Правила внутрішнього трудового розпорядку регулюють наступні трудові відносини, а Закон про працю передбачає, що деякі відносини регулюються правилами внутрішнього трудового розпорядку [14]. Ось кілька прикладів:

- Організація праці;
- Права, обов'язки та відповідальність роботодавця та працівника;
- Час на тестування та пов'язані з ним операції;
- Розклад робочого дня, час початку і закінчення перерв, години відпочинку і відпусток;
- Заробітна плата, стипендії та премії;
- Дисциплінарні проступки та стягнення;
- Запросити та погодити відпустку.

Посадові інструкції, вони містять визначення відповідальності та повноваження, пов'язані з кожною посадою. Це також контракт, який включає функції роботи та зобов'язань і повідомляє особі, перед якою працівник несе відповідальність, письмовий звіт, який зазвичай готує аналітик з роботи, із зазначенням обов'язків, відповідальності та стану завдання. Посадова інструкція – це опис роботи, а не особи, яка виконує цю роботу. Посадові інструкції базуються на функціональних потребах підприємства [22].

Стан структурних підрозділів організації - це зобов'язання, які регулюють діяльність окремих структурних відділів: їх обов'язки, функції, права, обов'язки, відносини з іншими підрозділами організації. Ці зобов'язання формуються з урахуванням базових положень про структурні підрозділи або керівництвом належних підрозділів або іншими керівниками вищої ланки та схвалюються директором підприємства [22].

Таким чином, нормативно правова база встановлює основні правила

побудови та функціонування системи управління персоналом, що відображено в трудовому законодавстві та колективному договорі, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір є найважливішим організаційним документом – це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

### **Висновок до розділу 1**

Управління персоналом загалом, є типом управління, пов'язаним із плануванням, відбором і розподілом працівників. Коротше кажучи, персонал — це термін, який використовується для опису процесу найму та розвитку працівників. Тому, щоб краще зрозуміти це, нижче наведено розуміння персоналу. Більшість людей вважають, що відділ кадрів і відділ кадрів управління персоналом — це одне й те саме. Хоча на практиці вони пов'язані, вони принципово різні. Найбільш принципова відмінність полягає в сфері їх роботи. Персонал покриває адміністративну діяльність для підтримки функцій управління персоналом.

Персонал кадрових відділів, зокрема, має тісний зв'язок із плануванням і відбором працівників. Його основні обов'язки стосуються адміністрування, відповідності та збереження баз даних співробітників. Не тільки це, персонал також включає навчання та розвиток людських ресурсів для досягнення бачення та місії компанії.

Тим часом робота відділу кадрів з управління персоналом, загалом, полягає в тому, щоб піклуватися про речі, пов'язані з працівниками компанії. Повсякденна робота відділу кадрів з управління персоналом включає процес набору персоналу, оцінку роботи, виплати працівникам і скорочення робочих місць. Іншими словами, відділу кадрів з управління персоналом у своїй повсякденній діяльності несе відповідальність за вирішення проблем в межах співробітників, керівників і



співробітників на різних рівнях.

Підсумовуючи, персонал та відділ кадрів з управління персоналом взаємопов'язані один з одним. Без управління персоналом функцію кадрового розвитку буде складно виконувати. Вони допомагають один одному розвивати людські ресурси в компанії, щоб на крок наблизити її до поставлених цілей. Однак деякі компанії об'єднують відділ кадрів з відділом кадрів з управління персоналом, де відділ кадрів з управління персоналом виконує кадрові завдання. Крім того, це може порушити рівень зосередженості відділу кадрів з управління персоналом на виконанні своїх обов'язків. Керуйте діяльністю та ефективністю співробітників більш практично та проводьте оцінку ефективності управління персоналом.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ»

#### 2.1. Економічна характеристика господарської діяльності досліджуваного об'єкта

ТОВ «ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ» - це українське підприємство, робота якого зосереджена на виробництво фруктових і овочевих соків, вирощування зерняткових і кісточкових фруктів та інші види перероблення та консервування фруктів і овочів. Також підприємство займається іншими видами діяльності, до прикладу [31]:

- Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів;
- Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія;
- Виробництво металевих контейнерів;
- Виробництво супутних металевих виробів;
- Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- Гуртова торгівля фруктами й овочами;
- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів;
- Гуртова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
- Гуртова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- Неспеціалізована гуртова торгівля;
- Вантажний автомобільний транспорт;

- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого Майна;

- Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

Ідеологія “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” полягає в чотирьох основних критеріях [31] :

Висока якість;

Якість вбудована в процеси виробництва нашої продукції, що забезпечує безпеку та високі стандарти. Контроль досконалості товарів від виробника, стійкість, конкурентні переваги постійних ділових зусиль - це чітке бачення компанії “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”.

Партнерство;

Окремі вимоги співпраці, в основному моральне прийняття рішень, міжособистісно чутливих до обставин та суворої професійної етики - основу довірчих, довговічних довгострокових ділових відносин.

Успішні інновації в натуральних продуктах;

Нова технологія, рідкісна екологічно чиста сировина, що родом із Карпатських гір та виробництво “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” і досвід, вимагають ексклюзивності продукту для наших партнерів.

Соціальна відповідальність;

Основний підхід компанії до екологічно чистого виробництва передбачає впровадження технологій спалювання деревини та відходів та спалювання на заводі.

Характеристика ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” Додаток А.

Порівняння доходів та витрат за 2020-2021 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Доходи та витрати ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” за 2020-2021 рр

	2020	2021	.+,-
<b>Виручка від реалізації продукції</b>	253 551 723,48	251 001 066,97	-2 550 656,51
Кількість проданої продукції тонн	15 268,250	16 455,159	1 186,91
в т.ч. арома тонн	371,378	461,691	
грн	2 300 472,130	1 726 389,04	
ароматизатори тонн		39,130	
грн.		1 697 008,510	
Середня ціна продажу	16 606,47	15 253,64	-1 352,83
в т.ч соку	16 866,04	15 517,89	-1 348,15
Собівартість проданої продукції	206 871 273,35	208 849 135,88	1 977 862,53
Собівартість одиниці	13 549,11	12 692,02	-857,10
<b>Дохід від реалізації продукції</b>	46 680 450,13	42 151 931,09	-4 528 519,04
Адміністративні витрати	3 611 265,66	4 134 169,60	522 903,94
Затрати на збут	9 055 652,37	14 615 839,83	5 560 187,46
Інші витрати	1 648 163,50	16 025 899,80	14 377 736,30
Інші доходи	193 519,87	108 434,68	-85 085,19
Курсові різниці дохід	5 900 070,75		-5 900 070,75
Курсові різниці збитки		2 870 068,93	2 870 068,93
%% за кредит	8 968 797,40	9 829 103,82	860 306,42
Чистий дохід	29 490 161,82	-5 214 716,21	-34 704 878,03

Із таблиці ми бачимо, що виручка від реалізації продукції в 2021 зменшилася на 2 550 656,51 грн., а дохід від реалізації продукції на 4 528 519,04 грн.

Основною причиною збитковості в 2020 році є збільшення нарахування резерву на повернений ПДВ тобто податковий кредит а також збільшення сплати % по кредиту та курсових різниць та інших витрат.

Аналіз виробництва за 2020-2021 роки наведено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

### Аналіз виробництва за 2020-2021 роки

	одиниці виміру	2020	2021	+,-
Заготовлено сировини Яблук	кг	59549008	71068344	11519336
Ціна 1 кг сировини	грн.	1,52	1,04	-0,48
Виготовлено концентрату	кг	8727500	10318300	1590800
Собівартість продукції всього	грн.	100211966	88681182	
Собівартість 1 кг концентрату	грн.	11,48	8,59	-2,89
собівартість змінилась за рахунок зниження ціни 1 кг на сировину та збільшення обсягів виробництва.				
крім того вироблено				
сік концентрований вишневий	кг	62130	8000	-54130
виробництво вишневого концентрату зменшилось за рахунок зменшенню урожайності вишні				
сік концентрований чорниці	кг	8898	41718	32820

Згідно аналізу даних з виробництва за 2020-2021 роки очевидно, що в 2021 році ягід чорниці було заготовлено більше.

Протягом багатьох років попит на свіжий натуральний фруктовий сік був високим через його життєво важливу роль у фізіологічному функціонуванні організму на додаток до того, що він є частиною збалансованої дієти. Це зумовлює високе споживання фруктів населенням.

Підвищення рівня життя та різке зростання обізнаності про здоров'я викликали попит на споживання свіжих фруктових соків. Це найпопулярніший товар у виробництві напоїв, а велика кількість доступних поживних речовин перевищує попит на інші упаковані напої.

Фруктові соки є найпопулярнішими, і їх створення в комерційних масштабах вимагає великої уваги до деталей, щоб гарантувати, що продукт виробляється

безпечно та відповідає санітарним нормам. Високий рівень виробництва соку вимагає більше, ніж проста домашня соковижималка.

Процес виробництва фруктових соків досить стандартний, незалежно від типу соку, який ви робите. Процес починається з попередньої обробки фруктової сировини, а потім переходить до екстракції, освітлення та фільтрації. Після цього виробничий процес продовжується гомогенізацією, розкисленням, концентрацією та коригуванням інгредієнтів.

Нарешті, продукт досягає завершальних стадій виробництва: пакування та стерилізація, тому його можна відправити в магазини, щоб споживачі могли купити. Кожен із цих етапів потребує певного обладнання для обробки.

## **2.2 Процес найму та навчання працівників ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”**

Люди – це сила кожної компанії. Ефективний та якісний розвиток компанії можливий завдяки відданим працівникам усіх професійних рівнів – від спеціалістів до робітників на виробництві. Виробничі працівники є ключовим елементом, який визначає, серед іншого, конкурентоспроможність компанії. Незважаючи на те, що робота на виробництві зазвичай не вимагає високої кваліфікації, її специфіка зумовлює необхідність заміщення багатьох посад одночасно в короткий термін.

Досвідчені працівники старіють серед робочої сили, і їм стає все важче знайти заміну, що збільшує витрати. Це доповнюється зростаючою потребою у таких важкодоступних посадах, як інженери з охорони праці, пошук і найм яких займає вдвічі більше часу, ніж такі робочі місця, як монтажники та виробники.

Багато людей мають погане уявлення про виробництво як про галузь. Молоді люди та жінки, зокрема, схильні сприймати це в негативному світлі. Вони вважають, що робочі місця мають короткий термін служби, особливо в умовах, коли автоматизація продовжує переважати. Вони вважають працю негламурною, виснажливою та суворою, маючи уявний образ фабричних робітників середнього

віку, які страждають від низки проблем зі здоров'ям.

Ще одна проблема, з якою стикається виробничий сектор, полягає в тому, що рівень кваліфікації для успіху зростає. Новим працівникам часто не вистачає навичок, які, хоча раніше були не обов'язковими, тепер необхідні для роботи на базовому рівні в галузі. Багато шкіл не готують належним чином учнів до вступу на виробничі підприємства, і справді, багато претендентів на робочі місця у виробництві взагалі не мають формальної освіти у сфері виробництва. Вимагання цих навичок для застосування значно обмежує ваш резерв кандидатів.

Немає сумніву, що автоматизація переймає багато найпростіших ролей у галузі, і це частково чому рівень кваліфікації зростає. Багато працівників на виробництві більше не займаються безпосередньо виробничими завданнями; вони працюють над роботами, які виконують ці завдання.

Значний відсоток заявників у виробничому центрі може мати низьку або взагалі не мати формальної освіти чи підготовки в галузі. Хоча це виключає їх з кандидатів на посади вищого рівня (якщо вони не мають досвіду, який готує їх до ролі), це не означає, що ви не можете найняти їх ефективно.

Найкраще рішення — запропонувати навчання як частину пакету адаптації нового працівника. Є багато кандидатів, які володіють мотивацією, інтелектом і здібностями, необхідними для виконання певної ролі вище очікувань, якщо ви допоможете їм отримати необхідні для цього навички. Не ігноруйте кандидатів, тому що їм бракує навичок, якими підприємство може їх забезпечити.

Підбір персоналу є основною функцією відділу кадрів. Це процес, який охоплює в себе: ідентифікації, залучення, відбору, співбесіди, найму та адаптації працівників.

Залучення нових кандидатів – це не єдине, про що потрібно турбуватися роботодавцям. Це також утримання персоналу, який у вас уже є. Сприяння здоровому робочому середовищу з можливостями для персоналу розвиватися на підприємстві та позитивній офісній культурі – це лише деякі способи, за допомогою яких компанії можуть утримати людей, які тримають колеса в оберті.

Майбутнє виробничої промисловості частково залежить від людей, які в ній

працюють, і навичок, які вони привносять. Подолання сьогоденних труднощів підбору персоналу має полегшити турботи завтрашнього дня, але важливо, щоб виробнича промисловість розвивалася, щоб стати привабливою пропозицією для роботи як кваліфікованих, так і некваліфікованих кандидатів. Компаніям настав час поглянути на свої пропозиції та спробувати залучати нову хвилю кандидатів за допомогою власних методів підбору персоналу або спираючись на знання та досвід кадрових агентств.

#### Пошук потрібних кандидатів для ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”

Пошук — це процес найму, під час якого працівники підбираються відповідно до вимог роботи. Після розробки стратегії найму розпочинається пошук кандидатів. Цей процес складається з двох кроків :

Активация джерела – коли лінійний керівник перевіряв і підтвердив наявність вакансії, починається пошук кандидатів.

Продаж – тут організація вибирає засоби масової інформації, через які повідомлення про вакансії досягає потенційних кандидатів.

Відбір починається після завершення процесу пошуку кандидатів. Відбір – це процес фільтрації заявок кандидатів для подальшого відбору.

Перевірка є невід'язною частиною процесу найму, яка допомагає усунути некваліфікованих або нерелевантних кандидатів, які були отримані через підбір джерел пошуку. Процес перевірки набору складається з трьох етапів:

рецензування резюме та супровідних листів. Рецензування – це перший крок перевірки кандидатів. У цьому процесі резюме кандидатів переглядаються та перевіряються на відповідність освіти, досвіду роботи та загальної кваліфікації кандидатів вимогам роботи.

Переглядаючи резюме, керівник відділу кадрів повинен мати на увазі наступні моменти, щоб забезпечити кращий відбір потенційних кандидатів:

Причина зміни роботи; тривалість праці з кожною організацією; тривалість перерви в працевлаштуванні; перестрибування з роботи на роботу; відсутність кар'єрного зростання; проведення телефонного або відео інтерв'ю [31].

Проведення телефонних або відео співбесід є другим етапом перевірки



кандидатів. У цьому процесі після перевірки резюме менеджер з найму зв'язується з кандидатами через телефон чи відео. Цей процес аналізу має два результати, а саме: це допомагає перевірити кандидатів, чи є вони активними та доступними.

Це також допомагає швидко зрозуміти ставлення кандидата, здатність відповідати на запитання співбесіди та навички спілкування.

Процес виявлення найкращих кандидатів є останнім кроком перевірки резюме/кандидатів. У цьому процесі до короткого списку потрапляє найкращий/верхній шар резюме, що полегшує прийняття рішення менеджером з найму.

Цей процес має наступні три результати –

Складання від 5 до 10 резюме для розгляду менеджерами з найму;

Надання інформації та рекомендацій менеджеру з найму;

Допомагає менеджерам з найму прийняти рішення щодо найму потрібного кандидата;

Процес оцінки та контролю є останнім етапом у процесі підбору персоналу. У цьому процесі оцінюється ефективність і валідність процесу та методів. Набір персоналу є дорогим процесом, тому важливо, щоб результати процесу найму були ретельно оцінені [31].

Витрати, понесені в процесі найму, необхідно оцінювати та ефективно контролювати. До цих витрат належать : заробітна плата рекрутерам, вартість реклами та інші витрати, пов'язані з методами найму персоналу, тобто гонорари агентства, адміністративні витрати та накладні витрати на підбір персоналу, понаднормові та непогашені витрати, поки вакансії залишаються незаповненими, витрати, понесені під час найму відповідних кандидатів для остаточного відбору та час, витрачений керівництвом і фахівцями на підготовку опису посади, специфікації посади та проведення співбесід.

При правильному впровадженні політика щодо процедур і стандартів оцінки може допомогти компаніям подолати перешкоди. Наприклад, оцінка ефективності може допомогти керівництву виявити працівників, яким постійно важко досягати командних цілей або виконувати певні посадові обов'язки. Це дає керівництву

можливість забезпечити працівника додатковим навчанням або перевести його на нову командну роль, яка відповідає його сильним сторонам. Виявлення слабких місць зрештою дає можливість вирішити проблему та подолати труднощі, що призведе до кращої продуктивності команди.

Процес підбору персоналу зображено на рисунку 2.1

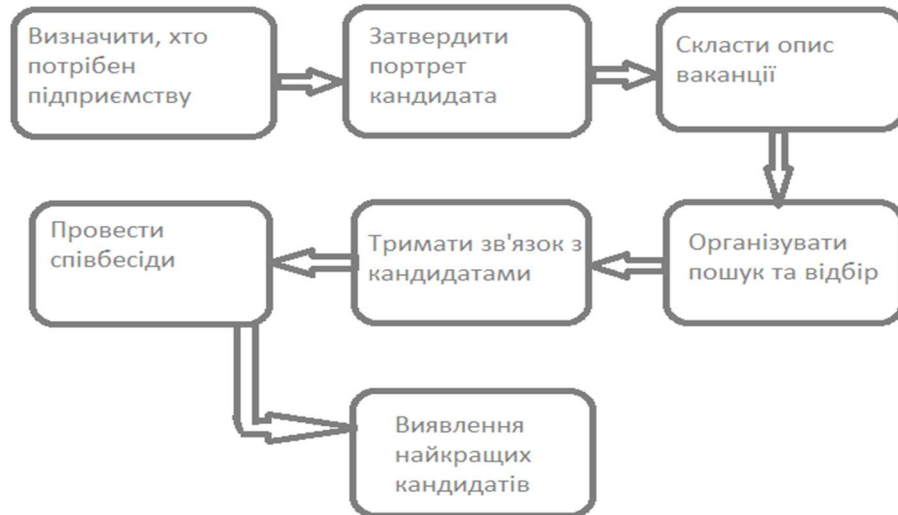


Рис 2.1. Підбір персоналу

Процес навчання нових співробітників ТОВ «ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ» відповідає потребам нових наймів і співробітників, оскільки товариство має на меті надати навички, знання та ставлення, необхідні для роботи, і принести користь компанії, новим працівникам і клієнтам.

Більшість працівників мають певні недоліки в своїх навичках на робочому місці. Навчання працівників дозволяє зміцнити ті навички, які необхідно вдосконалювати кожному співробітнику. Програма навчання виводить усіх працівників на вищий рівень, щоб усі вони мали однакові навички та знання. Це допомагає зменшити будь-які слабкі ланки на підприємстві, які значно залежать від інших для виконання основних завдань роботи.

Забезпечення необхідного навчання створює загальний обізнаний персонал із співробітниками, які можуть замінювати один одного за потреби, працювати в командах або працювати самостійно без постійної допомоги та контролю з боку інших.

Співробітник, який пройшов необхідну підготовку, краще виконує свою роботу. Співробітник стає більш обізнаним про методи безпеки та належні процедури для основних завдань. Навчання також зміцнює впевненість працівника, оскільки він має краще розуміння галузі та обов'язків своєї роботи. Ця впевненість може підштовхнути працівника працювати ще краще та думати про нові ідеї, які допоможуть досягти успіху підприємству та особистій кар'єрі.

Постійне навчання також дозволяє співробітникам бути в курсі останніх розробок підприємства. Компетентні працівники, які відповідають мінливим галузевим стандартам, допомагають підприємству утримувати позицію лідера та сильного конкурента в галузі виробництва.

Співробітники, які мають доступ до програм навчання та розвитку, мають перевагу перед працівниками інших компаній, яким доводиться самотійно шукати можливості навчання. Інвестиції в навчання, які робить компанія, показують, яких працівників вони цінують. Навчання створює сприятливе робоче місце.

Працівникам, яким бракує деяких навичок, необхідних для виконання роботи, формується додаткова програма навчання. Персонал з розвитку співробітників, як правило, відповідає за виявлення цих недоліків та надання допомоги працівнику в набутті навичок шляхом додатково навчання та атестації. Навички працівника мають відповідати роботі, на яку його наймають, але в ідеалі персонал з розвитку також повинен допомогти працівникові розвинути додаткові навички, які згодом призведуть до кар'єрного зростання.

Інвестиції в навчання можуть покращити фінансовий стан підприємства. Низька продуктивність часто виникає, коли працівники не знають точно, що вони повинні робити, як виконувати свою роботу або чому вони повинні працювати певним чином. Навчання може допомогти вирішити ці проблеми продуктивності, пояснюючи деталі роботи.

В кінцевому результаті навчання зменшує дублювання зусиль на робочому місці, час, витрачений на виправлення помилок і вирішення проблем, необхідних для виправлення поганої роботи. Підвищення продуктивності завдяки навчанню працівників зменшує плинність кадрів, знижує витрати на технічне обслуговування

за рахунок зменшення кількості поломок обладнання та призводить до меншої кількості скарг клієнтів. Краща продуктивність співробітників, як правило, створює меншу потребу в нагляді та сприяє підвищенню продуктивності працівників.

Навчання також відіграє ключову роль у відданості співробітників. Проте програма навчання має відповідати очікуванням і потребам працівників. ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” з більшою ймовірністю утримають працівників, які вважають їхню підготовку відповідною до їхньої роботи та згодом мають позитивні зобов’язання перед своєю компанією. Успішна програма навчання полягає в тому, що керівництво надає співробітникам точну інформацію та ознайомлення про навчання, а також програму, яка гарантує, що навчання відповідає їхнім посадам.

Застосовуючи належні методи навчання, є багато переваг як для ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” так і для працівника. Правильна підготовка покращує моральний стан працівника та допомагає йому отримати як гарантію роботи, так і задоволення. Задоволений працівник більше сприяє загальному успіху підприємства та мінімізує плинність кадрів. Добре навчені працівники також потребують менше контролю, даючи менеджерам більше часу на виконання інших доручень. Належне навчання також мінімізує нещасні випадки та підвищує шанси працівників на кар’єрне зростання по службі. Навчання також підвищує продуктивність і ефективність співробітників.

Навчання поділяється на три етапи : онбординг, внутрішнє навчання та навчання правил безпеки [32].

Онбординг — це навчальний процес, який допомагає новим співробітникам дізнатися ключову інформацію про свою посаду та протоколи компанії. Це може включати такі завдання, як введення особистої інформації співробітника у внутрішню комп’ютерну систему, пояснення його посадових обов’язків і надання важливих інструментів для успіху в кар’єрі. При вступі на роботу з групою нових співробітників компанія надає інструкції на основі лекцій або цифрові презентації. Ці процеси можуть тривати від кількох тижнів до року, залежно від обов’язків працівника [32].

Внутрішнє навчання – це коли поточні співробітники працюють з новими працівниками, щоб обговорити методи розвитку навичок та інші цілі професійного розвитку. Цей процес може бути особливо цінним, коли ви наймаєте кількох співробітників одночасно, оскільки організація невеликого навчального семінару дає змогу зосередитися на їхніх конкретних питаннях або проблемах. Внутрішнє навчання також може дозволити новим співробітникам отримати більш індивідуальні інструкції, оскільки їхні інструктори розуміють ключові протоколи та стратегії для конкретної компанії.

Навчання правил безпеки це ще один тип навчання який ознайомлює працівників з законами та нормами їхньої галузі. Ці закони спрямовані на підтримку безпеки на робочому місці та запобіганні невідповідній поведінці працівників. Це навчання допомагає мінімізувати ризики, створити кращі умови для роботи працівників та зберегти добру репутацію.

### **2.3. Аналіз та оцінка структури персоналу ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ"**

Плинність кадрів або коефіцієнт плинності кадрів — це вимірювання кількості працівників, які залишають організацію протягом певного періоду часу, як правило, одного року. У той час як організація зазвичай вимірює загальну кількість співробітників, які звільняються, плинність кадрів також може застосовуватися до підкатегорій всередині організації, наприклад окремих відділів або демографічних груп [23].

Є багато причин, чому співробітники залишають відділ чи організацію, і хоча деякі причини плинності є негативними, деякі плинності є очікуваними та цілком нормальними. Погано, коли плинність відбувається з негативних причин і/або коли плинність відбувається з неочікуваною швидкістю.

Для комплексного дослідження зниження плинності кадрів ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” розробили найбільш прийнятні методи збору та

аналізу даних. Одним із методів збору даних анкетування, у якому складено два типи анкет: для працівників і роботодавців на підприємстві. Таким чином, кожна з категорій відповідає на запитання щодо своєї компетенції та сфери роботи. Висока плинність кадрів сприяє зниженню ефективності промислового підприємства. У зв'язку з цим розуміння факторів, що сприяють підвищенню плинності кадрів, а також вивчення методів зниження плинності кадрів у промисловому секторі залишається життєво важливим для керівництва.

Структуру та обов'язки персоналу ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ" наведено у таблиці 2.3

Таблиця 2.3

### Структура та обов'язки персоналу

Генеральний директор	Створення, комунікація та реалізація бачення організації, місії та загального напрямку – розробка та впровадження загальної стратегії організації. Планування, контроль та оцінка результатів роботи, підписання ділових угод. Оцінює успішність організації
Директор заводу	Відповідає за нагляд за безперебійною роботою заводу з виробництва фруктових соків. Розміщує стратегії, які призведуть до ефективності серед працівників підприємства. Забезпечує роботу обладнання шляхом виконання вимог профілактичного обслуговування; виклик на ремонт.
Менеджер з персоналу та адміністратор	Відповідає за нагляд за безперебійним виконанням кадрових та адміністративних завдань організації. Визначення робочих місць для підбору персоналу та управління процесом співбесід. Проведення інструктажу для нових членів команди. Відповідає за навчання, оцінку та оцінку працівників. Контролює безперебійну роботу повсякденної офісної та фабричної діяльності.
Менеджер з продажу товарів	Відповідає за планування продажів, моніторинг запасів, вибір товарів, написання замовлень і встановлення цін для постачальників. Забезпечує роботу організації в рамках встановленого бюджету. Документуйте всі контакти та інформацію про клієнтів. Представляє компанію на стратегічних зустрічах.
Бухгалтер	Відповідає за підготовку фінансових звітів, бюджетів та фінансової звітності організації. Надає керівництву фінансовий аналіз, бюджети розвитку та бухгалтерські звіти. Відповідає за фінансове прогнозування та аналіз ризиків. Здійснює управління касою, бухгалтерський облік головної книги та фінансову звітність. Відповідає за розробку та управління фінансовими системами та політикою. Відповідає за нараховування заробітної плати.

продовж. табл. 2.3

Виробничі робітники/оператори машин	Відповідають за очищення та розлив фруктового соку. Маркування фруктового соку в пляшках. Керувати машинами для обробки фруктових соків. Допомога в пакуванні та завантаженні.
Водії вантажних автомобілів	Транспортування готової продукції та сировини наземним транспортом до та з виробничих підприємств або центрів роздрібної торгівлі та розподілу. Допомога в завантаженні та розвантаженні.

Джерело: складено на основі звітності

Розуміння причин плинності кадрів може допомогти підприємству прийняти необхідні зміни, щоб підтримувати свою робочу силу на бажаному рівні. Через багато змінних, що впливають на плинність, контрольні показники для прийнятної або ідеальної плинності відрізняються [23].

Основні результати дослідження та їх порівняння наведено в табл. 2.3

Таблиця 2.4

**Плинність кадрів ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ" протягом трьох років.**

Показники	2020	2021	2022(1/2)	+-		%	
				21\20-22\21	107	21\20-22\21	1,15
Прийнято працівників, люд.	663	698	805	35	107	1,17	1,15
Вибуло працівників, люд	657	693	774	36	81	1,05	1,12
Загальна чисельність персоналу, люд	599	629	626	30	-3	1,05	1,00

Джерело: складено на основі звітності

Обчислення зроблено базуючись на звітності ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ"

За отриманими даними побудовано графік згідно 2020-2022рр (рис.2.2)



Рис 2.2. Динаміка руху кадрів

За обчисленнями та графіком спостерігається тенденція до зростання чисельності персоналу. Зростання зумовлено розширенням ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” та зі збільшенням мережі збуту продукції.

Плинність кадрів вимірює звільнення — працівників, які залишають компанію — протягом певного періоду часу. Звільнення стосується всіх, хто більше не працює в компанії, незалежно від причини [23].

Звільнення підрозділяється на два типи: добровільне, коли люди звільняються за власним бажанням, і вимушене, коли людей було звільнено, вони були частиною сезонного звільнення чи скорочення чисельності [23].

Співробітники, які добровільно залишають роботу, часто шукають більше грошей і кращих пільг, кар’єрного зростання, оптимальнішого балансу між роботою та особистим життям або втекти від неефективного чи токсичного керівника [23].

Наступним проведеним аналізом після плинності кадрів є аналіз кадрового складу ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”

Кадровий склад поділено на три групи :



Адміністративно-управлінський персонал;

Робочий персонал;

Допоміжний персонал;

Адміністративно-управлінський персонал - це керівники, заступники керівників, працівники, які очолюють структурні підрозділи підприємства, а також працівники, що налагоджують роботу мережі збуту, які входять до складу відділів планування, фінансово-правових питань, бухгалтерії, праці та кадрів.

Робочий персонал – це працівники, які безпосередньо відповідають за виготовлення продукції ТОВ «ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ».

Допоміжний персонал – це працівники що відповідальні за обслуговування процесу управління і забезпечує передачу управлінської інформації, її збір, первинну обробку, зберігання та процесу виробництва.

Дані та їх порівняння представлені в таблиці. 2.4.

Таблиця 2.4

**Категорії персоналу ТОВ «ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ»  
2020-2022 рр.**

Категорії персоналу	2020		2021		2022(1/2)		Відхилення 2022\2021	
	люд.	%	люд.	%	люд.	%	люд.	%
Адміністративно-управлінський персонал	115	20.53	105	18	107	18.4	-8	-2.13
Робочий персонал	466	78.16	506	80.5	498	80.1	32	2.03
Допоміжний персонал	18	1.31	18	1.41	21	1.42	1	0.11
Разом	599	100	629	100	626	100	27	-

Джерело: складено на основі звітності

Головний вид діяльності ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ" - це виробництво, через це найбільшу частину працівників складає робочий персонал. Розглянувши аналіз кадрів формується чіткий висновок щодо збільшення числа робочого персоналу та зменшення кількості управлінського персоналу, це відбувається через підвищення кваліфікації наявних керівників та зменшення

кількості підрозділів на виробництві. Чисельність допоміжного персоналу практично однакова оскільки робота базова та не вимагає серйозних змін і працівники працюють у стабільному напрямку.

На основі отриманих даних побудовано графік на рис. 2.3



**Рис.2.3. Структура кадрового складу ТОВ «ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ»2020-2022 років**

В таблиці 2.5 проведено аналіз персоналу ТОВ «ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ» за освітою та віком протягом двох років. Проаналізувавши таблицю 2.5. зрозуміло, що кількість працівників з вищою освітою становить більшу половину від всіх працівників організації. На другому місці кількість працівників із середньою освітою та найменша кількість працівників із загальною середньою освітою.

З таблиці 2.5 видно, що відсоток працівників з вищою освітою зменшується, а відсоток працівників з загальною середньою збільшується, помічаємо негативний рух. Це пов'язано з наймом молодих співробітників, які знаходяться в процесі здобуття вищої освіти.

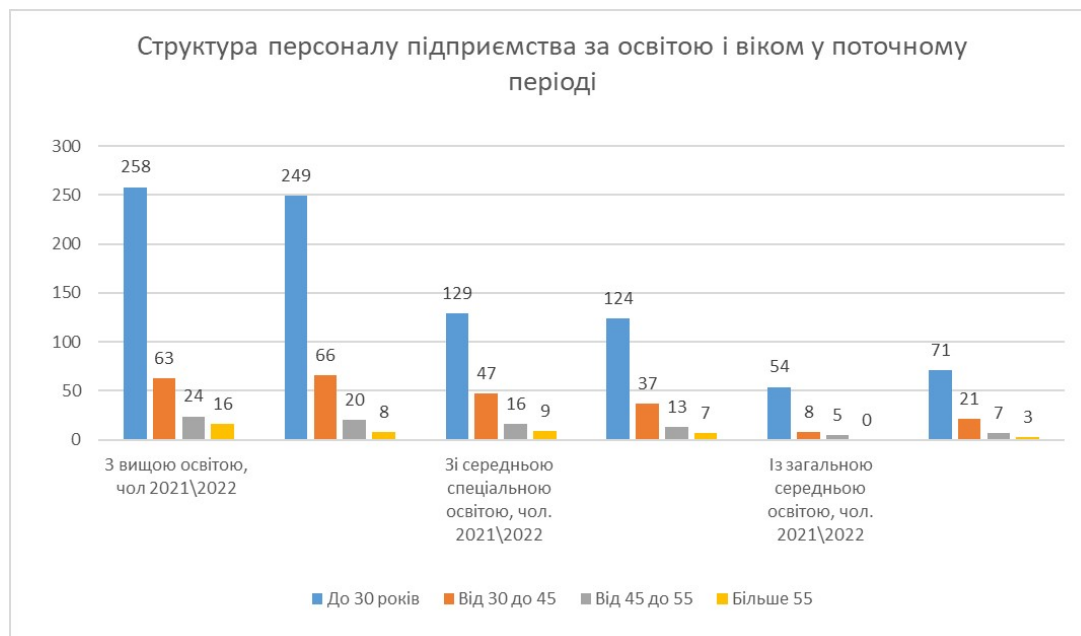
Таблиця 2.5.

**Склад персоналу ТОВ «ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ» за освітою та віком**

Вік	З вищою освітою, чол. 2021\2022 (1/2)		Зі середньою спеціальною освітою, чол. 2021\2022 (1/2)		Із загальною середньою освітою, чол. 2021\2022 (1/2)		Усього, чол. 2021\2022(1/2)		Частка в загальній кількості, % 2021\2022(1/2)	
До 30 років	258	249	129	124	54	71	441	444	70.11	70.93
Від 30 до 45	63	66	47	37	8	21	118	124	18.76	19.81
Від 45 до 55	24	20	16	13	5	7	45	40	7.15	6.39
Більше 55	16	8	9	7	-	3	25	18	3.97	2.88
Разом	361	343	201	181	67	102	629	626	100	100

Джерело: складено на основі звітності

На основі даних про склад персоналу побудовано графік рис. 2.4.



**Рис.2.4 Структура персоналу підприємства за освітою та віком у поточному періоді**

Отже, кількість працівників з вищою освітою на даний період найбільша,

значну частину працівників з вищою освітою можна віднести в категорію до 30 років. Також працівники віком від 30 до 45 років займають другу позицію за чисельністю найнятих працівників.

## **2.4. Контролінг в системі управління персоналом ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ"**

Контролінг персоналу на підприємстві. Контролінг – одна з важливих функцій менеджера. Щоб отримувати від підлеглих запланованих результатів, керівник здійснює ефективний контроль за роботою працівників. Іншими словами, значення функції контролінгу можна визначити як забезпечення виконання діяльності в організації згідно з планами. Контролінг також гарантує, що ресурси організації використовуються ефективно та результативно для досягнення заздалегідь визначених цілей [24].

Контроль є необхідною функцією менеджменту, без якої функція контролю в організації не може бути виконана, а найкращі плани, які можна виконати, можуть погоріти. Хороша система контролю допомагає організації наступним чином:

### **1. Досягнення організаційних цілей**

Контролююча функція — це виконання заходів, які сприяють просуванню організаційних цілей, виявляють відхилення та вказують на коригувальні дії. Тому система допомагає керувати організаційними цілями, яких можна досягти, виконуючи функцію контролю [24].

### **2. Оцінка точності стандартів**

Хороша система контролю дозволяє керівництву перевірити, чи встановлені стандарти є точними та об'єктивними. Ефективна система контролю також допомагає ретельно стежити за змінами, які допомагають зайняти важливе місце в організації та середовищі, а також допомагає переглядати та переглядати стандарти у світлі таких змін [24].

### **3. Ефективне використання ресурсів**

Ще одна важлива функція контролінгу полягає в тому, що в цьому випадку кожна

діяльність виконується таким чином і відповідно до заздалегідь визначених стандартів і норм, щоб забезпечити використання ресурсів найбільш ефективним і ефективним способом для подальшої доступності ресурсів [24].

#### 4. Покращення мотивації співробітників

Ще одна важлива функція полягає в тому, що контроль допомагає створити хорошу систему контролю, яка гарантує, що кожен працівник заздалегідь знає, чого він очікує та які стандарти продуктивності, на основі яких вони будуть оцінюватися. Таким чином, це допомагає мотивувати та підвищувати їхній потенціал, щоб розвивати їх, і допомагає їм досягти кращих результатів [24].

#### 5. Забезпечення порядку та дисципліни

Контроль створює атмосферу порядку та дисципліни в організації, що допомагає звести до мінімуму невідповідну поведінку зі сторони робітників. Контролінг ретельно перевіряє діяльність співробітників, і компанія може відстежувати та виявляти нечесних працівників за допомогою комп'ютерного моніторингу як частини своєї системи контролю [24].

#### 6. Сприяння координації дій

Остання важлива функція контролінгу полягає в тому, що кожен відділ і співробітник керуються такими заздалегідь визначеними стандартами та цілями, які добре обізнані та узгоджені один з одним. Це гарантує, що загальні цілі організації досягаються загальним чином [24].

В таблиці 2.6 показано інструменти контролінгу персоналу ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ" що застосовуються аби мінімізувати недоліки в період адаптації.

Таблиця 2.6

#### **Інструменти контролінгу персоналу ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ"**

Інструмент	Відповідальний	Перевіряючий
Відслідковування правильності процесу навчання та адаптації	Керівник стажування	Працівник відділу кадрів
Облік продуктивності на виробництві	Досвідчений працівник	Регіональний менеджер, керівник цеху
Тестування після завершення стажування	Керівник стажування	Працівник відділу кадрів

Джерело: складено на основі звітності

## Оцінка основних компетенцій

Працівник повинен володіти певними основними компетенціями для виконання своїх посадових обов'язків. Компетенції, такі як спілкування, налагодження стосунків і навички аналітичного мислення, як правило, є одними з тих, які часто потрібні. Незважаючи на те, що багато рішень про прийом на роботу приймаються на основі вже наявних у кандидата основних компетенцій, працівник може вдосконалювати їх під час виконання своїх посадових обов'язків.

Завершення оцінки продуктивності має включати розділ, у якому йдеться про компетенції та про те, чи зберіг працівник ті, які він мав, коли став працівником, чи його компетенції покращилися протягом періоду оцінювання.

## Перевірка знань про роботу

Знання професії включають технічні та функціональні навички, наприклад, розуміння працівником покрокового виробництва продукції, забезпечення безперебійного процесу виробництва та проблем, що можуть виникнути. Зрозуміло, що знання роботи зростають, чим довше працівник виконує ці посадові обов'язки.

Таким чином, керівник, який проводить оцінку ефективності, повинен описати сфери, у яких знання працівника щодо процесів і процедур підвищилися протягом періоду оцінювання.

Окрім покращення знань про роботу, керівники оцінюють недоліки в роботі в цій сфері та дають рекомендації щодо корекційного навчання або формальних планів покращення продуктивності.

## Оцінка професійного розвитку

Незалежно від того, чи керівник оцінює продуктивність працівника з лідерськими здібностями, що розвиваються, чи застосовує чисельні рейтинги до виробничих потужностей робітника цеху, професійний розвиток є сферою, яку керівники оцінюють.

Професійний розвиток може включати будь-що, починаючи від навчання професійним навичкам і закінчуючи підвищенням кваліфікації та зміною обов'язків. У будь-якому випадку керівники оцінюють, чи ефективні заходи щодо

професійного розвитку та навчання працівника та чи демонструє працівник покращення продуктивності в результаті навчання.

#### Навички цілепокладання

Одним із останніх розділів багатьох оцінок ефективності є встановлення цілей, функція, яка готує працівника до наступного періоду оцінювання. Але перш ніж керівники зможуть визначити цілі на наступний період оцінювання зі своїми співробітниками, вони спочатку повинні визначити, наскільки прогрес досягнуто в поточних робочих цілях.

Прогрес співробітників у досягненні раніше встановлених цілей також є фактором визначення загальної продуктивності, особливо для оцінки ефективності на рівні керівництва, яка може бути оцінена за системою оцінки менеджменту за цілями.

#### Плани з покращення продуктивності

Плани містять цільові напрямки для вдосконалення роботи співробітників, як правило, протягом коротшого періоду, ніж звичайна оцінка ефективності – у більшості випадків найкраща практика людських ресурсів – від 30 до 60 днів. Вони призначені для вирішення конкретних сфер, у яких працівник продемонстрував недоліки, наприклад відсутність знань про роботу, компетенції, які потребують вдосконалення, або досягнення мети.

Це також може бути частиною оцінки ефективності, яку виконує керівник, і обов'язково є частиною розмови під час зустрічі керівника та працівника один на один для обговорення статусу працівника в компанії.

## **Висновок до розділу 2**

Управління персоналом як невід'ємна частина компанії завжди пов'язане з людськими ресурсами або працівниками. Основним завданням управління персоналом є залучення якісних людських ресурсів. Окрім цього, управління персоналом має інші важливі та пов'язані з цим обов'язки, зокрема такі.

- Створіть робочий план для співробітників, включно з аналізом посади в роботі, роботи, за яку відповідатиме працівник, і специфікацій.

- Проведення відбору потенційних працівників відповідно до кваліфікації та кількості, необхідних компанії, та забезпечення того, що набрана робоча сила була в належному становищі відповідно до їхніх відповідних специфікацій.

- Складіть бюджетний план, пов'язаний з персоналом компанії.
- Визначте людські ресурси, які потрібні компанії.
- Зберігайте та керуйте базами даних співробітників.
- Навчайте та розвивайте людські ресурси, включаючи надання рекомендацій та навчання для розвитку навичок співробітників.

- Вирішуйте питання, пов'язані з виходом на пенсію та звільненням працівників.

- Забезпечити благополуччя співробітників компанії.

Загалом, управління персоналом - це сфера діяльності, пов'язана з управлінням людськими ресурсами в компанії. Це управління варіюється від закупівель до утримання працівників компанії. Крім того, персонал і HR – це дві різні речі, які не можуть бути розділені. Їх повсякденна діяльність включає багато завдань і функцій, таких як управління та операційні функції. Ці функції підтримуватимуть цілі компанії.

Людські ресурси є важливою частиною компанії. Іншими словами, компанія не досягне своїх цілей без належного управління людськими ресурсами. Тому для ведення бізнесу компанії потрібен кадровий менеджмент. Завдання з управління персоналом, що складаються з багатьох частин, таких як відвідуваність, нарахування заробітної плати, наймання персоналу тощо, стануть легшими, якщо ваш бізнес використовує правильно сформовану систему управління персоналом.

Аналізуючи доходи підприємства ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” приходимо до висновку, що основними доходами підприємства є доходи одержані від реалізації готової продукції: за 2021 рік дохід складає 251 001 066,97грн., в той час як за 2020 рік дохід складає 253 551 081,64грн.

Із даних надходження доходу за два попередніх роки видно, що дохід від



реалізації готової продукції зменшився в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 2 550 014,67 грн. не зважаючи на те, що продано готової продукції в 2021 році більше на 1186,910 тонн.

Із аналізу бачимо, що в 2021 році знизилась середня ціна продажі на 1352,83 грн. за одну тону. Дане зниження реалізаційної ціни і привело до зменшення реальних доходів підприємства.

За обчисленнями та графіком 2.1 спостерігається тенденція до зростання чисельності персоналу. Зростання зумовлено розширенням ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ" та зі збільшенням мережі збуту продукції.

Проаналізувавши таблицю 2.5. зрозуміло, що кількість працівників з вищою освітою становить більшу половину від всіх працівників організації. На другому місці кількість працівників із середньою освітою та найменша кількість працівників із загальною середньою освітою.

З таблиці 2.5 видно, що відсоток працівників з вищою освітою зменшується, а відсоток працівників з загальною середньою збільшується, помічаємо негативний рух. Це пов'язано з наймом молодих співробітників, які знаходяться в процесі здобуття вищої освіти.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”

#### **3.1. Методи оптимізації системи управління персоналом ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” за рахунок покращення структури кадрової служби**

На виробничому підприємстві з однієї сторони велике значення надають якості продукту що виробляється а з іншої сторони також надають велике значення ентузіазму співробітників щодо виконання її роботи. Дані значення особливо важливі для розширення мережі збуту товарів на території інших країн. Через це безперечно актуальним є вирішення проблем мотивації працівників та підвищення якості обслуговування підприємства.

Для вирішення проблеми підвищення якості обслуговування в сфері послуг необхідно не тільки задовольняти вимоги споживачів продукції, а й задовольняти вимоги працівників. У такому разі необхідно визначити якісні показники мотивації працівників, скласти методи оцінки, провести зв'язок між якістю виробництва та мотивацією працівників [25]. Базові групи показників мотивації персоналу поділяють на п'ять груп.

Перша група це показники задоволеності умовами праці, а саме трудовими нормами і правилами. Дані показники включають комплекс психофізіологічних, гігієнічних і психосоціальних факторів трудової діяльності, які впливають на стан здоров'я і працездатність людини, ставлення до роботи, продуктивність праці, умови життя та особистісний розвиток. Рівень впливу даних показників трудової діяльності на кожного робітника показує рівень задоволеності робітника робочими умовами [25].

Друга група це показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці. До цієї групи показників належить визначення рівня ентузіазму працівників методом покращення матеріального стану чи створення інших умов праці задля покращення

якості праці та покращення матеріального стану. Ця група показників визначає ентузіазм працівників шляхом підвищення рівня матеріальних благ або зміни умов оплати праці, щоб підвищити якість працівників і підвищити задоволеність працівників системою оплати праці.

Третя група це показник задоволеності методом управління . Стилі управління бувають демократичними, де рішення не нав'язуються, а працівники підприємства приймають участь в керуванні підприємством, також стилі управління бувають авторитарними, переважно вони викликають недовіру. Відповідно від стилю керівництва існує прямий вплив на задоволеність роботою та настрої співробітників, це доволі важливо для співробітників, що виконують завдання на підприємстві [25].

Четверта група це показник рівня емоційного клімату колективу. Сукупність цих показників визначає позитивні або негативні фактори соціально-психологічного клімату колективу.

До позитивних факторів належать відповідні до загальних норм умови праці, графік, санітарно-гігієнічні норми, хороше обладнання. Всі ці норми впливають на задоволення рівнем праці і сприяють виробництву, також велике значення відіграє сама робота, вона має бути різноманітною, та з можливостями кар'єрного зростання щоб працівники не втрачали інтерес.

До негативних факторів належать типові для виробництва проблеми, сильний шум від виробництва, або постійне переміщення від одного обладнання до іншого, що сприяє фізичному виснаженню, окрім цього також стрес на робочому місці чи розбіжності між працівниками у процесі виробництва, все це впливає на поведінку колективу [25].

П'ята група це показники задоволеності роботою від отриманого кінцевого продукту, усвідомлення корисності виконаної праці для суспільства.

Завдяки аналізу показників мотивації працівників можливо сформулювати загальну оцінку мотивації працівників ( табл. 3.1 )

Таблиця 3.1

**Показники мотивації працівників**

Групи показників мотивації персоналу				
1. Показники задоволеності умовами праці	2. Показники задоволеності умовами та рівнем оплати праці	3. Показники задоволеності і стилем керівництва	4. Показники рівня емоційної атмосфери в колективі	5. Показники задоволеності і від роботи із споживачами
Психофізіологічні показники	Показники задоволеності умовами оплати праці	Показники задоволеності демократичним стилем керівництва	Сприятливі чинники соціально-психологічного клімату	Показники позитивних емоцій
Санітарно-гігієнічні показники	Показники задоволеності рівнем заробітної плати	Показники задоволеності авторитарним стилем керівництва	Несприятливі чинники соціально-психологічного клімату	Показники негативних емоцій

Джерело: складено на основі звітності

Для ефективної оцінки задоволеності працівників необхідно сформулювати метод загальної оцінки задоволеності працівників ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”

Для проведення оцінки одиничних показників найкраще підходить система оцінювання за допомогою балів, ця система підходить також для оцінювання виробництва продукції . За допомогою цих груп показників з однієї сторони визначається рівень мотивації співробітників, а з іншої сторони якість виробництва продукції . На підставі цього сформована модель взаємозв’язку між рівнем мотивації та рівнем якості (продуктивності) виробленої продукції ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” (рис 3.1)

Система мотивації формується взаємодією блоків зображеними під номерами 1-5, система рівня якості (продуктивності) формується взаємодією між блоками 6-10, відповідність між блоками вказується за допомогою стрілок.

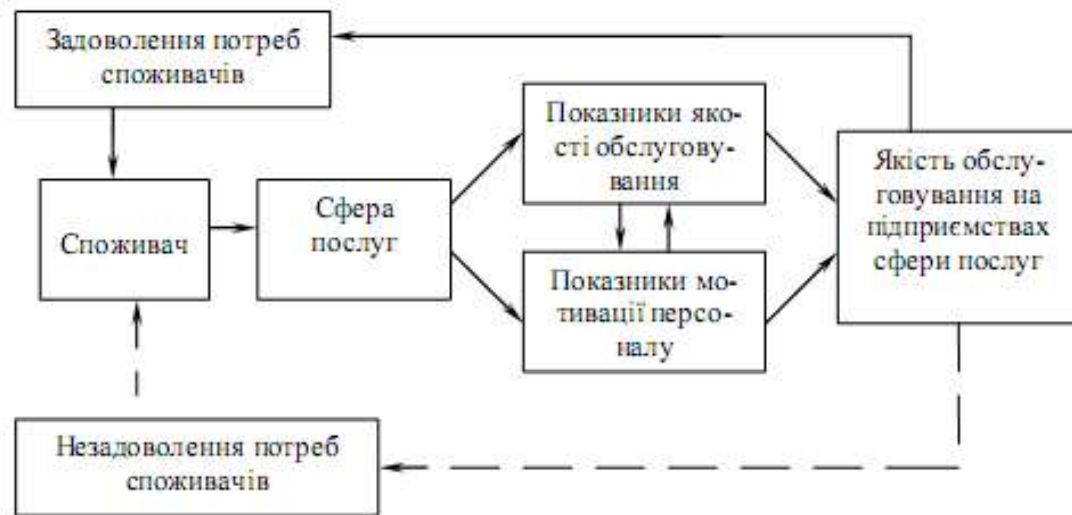
Завдяки цій системі видно взаємозв’язок між блоками показників.



**Рис.3.1. Взаємозв'язок показників мотивації та якості (продуктивності) ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”**

Переглянувши модель взаємозв'язків зрозуміло, що показник задоволеності умовами праці суміжний з просторовими показниками, претензійними показниками та комунікаційними показниками. За таким ж принципом відбувається взаємозв'язок інших блоків. Для більш детальної оцінки взаємозв'язків варто також додати систему оцінювання балами, це допоможе зрозуміти на що в першу чергу варто звернути увагу аби досягнути максимального рівня мотивації працівників та продуктивності праці .

Клієнти, що споживають товари вироблені на ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” потребують високої якості продукції . Задоволення потреб споживачів утворює взаємозв'язок з показниками мотивації працівників та формують загальну продуктивність виробництва на ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” (рис. 3.2).



**Рис.3.2. Взаємозв'язок між продуктивністю виробництва та задоволенням потреб споживачів.**

З цього взаємозв'язку зрозуміло, що чим вищий рівень якості(продуктивності) підприємства, тим вищий рівень задоволення потреб споживачів продукції ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”, це спонукає клієнтів і надалі користуватися продукцією та приносити прибуток підприємству. В разі зворотнього результату підприємство має загрозу втрати прибутку та закриття виробництва.

Для підвищення рівня підприємства необхідно розробити методи роботи з працівниками, які принесуть результат у вигляді максимально продуктивного використання потенціалу працівників.

Кадрова реорганізація здійснюється в декілька кроків, окрім цього трансформація кожного кроку може відбуватися паралельно. Реорганізація прогнозує перегляд праці кадрового відділу ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” а саме формування відділу управління персоналом, діагностику роботи відділу кадрів та розробку або реорганізацію системи навчання та розвитку персоналу.

Крім того, потрібно розуміти, реорганізація або формування нових систем управління зумовлять зміни в сферах виробництва підприємства . Процес реорганізації залежить від різних впливів зовнішнього та внутрішнього середовища та може тривати довгий час .

Процес здійснення кадрової реструктуризації ТОВ “ВЕРТОГРАД

ІНЖИНІРИНГ” наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Завдання та необхідні дії реструктуризації ТОВ “ВЕРТОГРАД  
ІНЖИНІРИНГ”**

Цілі (завдання)	Необхідні дії
1	2
<b>Блок 1. Кадрова служба підприємства (КС) (служба управління персоналом)</b>	
1. Аналіз роботи КС	1. Виділити коло завдань КС
2. Визначення структурного місця розташування КС	2.Визначити ступінь впливу КС на кадрові процеси
3. Визначення організаційного статусу КС (рівень підпорядкування, авторитет)	3.Діагностика кадрового забезпечення КС
	4. Виявити відповідність чисельності КС розмірам підприємства
<b>Блок 2. Кадрова політика (КП) підприємства</b>	
Аналіз КП підприємства	1. Виявити фактори, що впливають на КП підприємства
	2. Проаналізувати систему морального й матеріального стимулювання
Виявлення відповідності КП стратегії підприємства	3. Переглянути порядок регламентації КП
	4. Переглянути документи, що регламентують КП
<b>Блок 3. Організаційна структура управління (ОСУ)</b>	
Аналіз і реформування ОСУ	1. Виявити фактори, які найбільшою мірою впливають на ОСУ
	2. Чітко структурувати цілі системи управління
	3. Визначити склад функцій управління
	4. Сформувати склад підсистем ОСУ й установити зв'язки між підсистемами
Підвищення узгодженості роботи підрозділів підприємства	5. Скоротити чисельність керуючих працівників
	6. Визначити кількість і склад керуючих підрозділів на різних ієрархічних рівнях, число рівнів управління
	7. Проаналізувати рівень нормативно-правового забезпечення
	8. Розрахувати: 1) питому вагу працівників, для яких розроблені посадові інструкції. 2) питому вагу підрозділів, для яких розроблені положення

## продовження таблиці 3.2

Блок 4. Кадровий потенціал підприємства (КПП)	
Діагностування КПП	1. За допомогою спеціальних методик оцінити кадровий потенціал підприємства
	2. Оцінити рівень плинності кадрів
	3. Визначити рівень відповідності керівників посадам, що займають
	4. Оцінити соціальну структуру трудового колективу й рівень продуктивності праці
	5. Провести групове психологічне дослідження з метою визначення
	6. Проаналізувати конфліктні ситуації, що виникають
	7. Визначити коефіцієнт іміджу підприємства

Джерело: складено на основі звітності

Процес реструктуризації потребує змін в кадровій політиці та підвищення виробництва підприємства для уникнення втрати доходів під час впровадження змін . Для скорочення недоліків на ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” рекомендується впровадження практик існуючих вітчизняних або іноземних підприємств з метою залучення нових способів формування ефективної кадрової політики, ефективного управління персоналом.

Вагомість реструктуризації кадрової політики також включає мінімізацію кадрових ризиків, втрати працівників або зменшення продуктивності працівників, що зумовлено змінами на підприємстві.

Для уникнення ризиків також пропонується впровадження залученості співробітників до корпоративної культури підприємства, проведення заходів до яких може долучитися весь персонал ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” .

Провівши дослідження стає зрозуміло, що система взаємозв’язків показників мотивації та якості(продуктивності) виробництва допомагає дійти висновку, що потрібно змінити в першу чергу аби підвищити мотивацію працівників за задоволення потреб споживачів, тим самим оптимізувати виробництво на підприємстві. Отже реструктуризація персоналу це в першу чергу впровадження змін в кадровій політиці підприємства, а саме формування відділу управління



персоналом .

### **3.2 Застосування світового досвіду формування системи управління персоналом у практичній діяльності ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ”**

Порівняльна характеристика управління людськими ресурсами допомагає нам зрозуміти та пояснити, як керуються та організовуються людські ресурси в різних країнах. Це охоплює вирішальну позицію в галузі міжнародного управління людськими ресурсами та охоплює ширший погляд на практики та методи управління людськими ресурсами, ніж основні досягнення в міжнародному управлінні людськими ресурсами.

Порівняльна характеристика менеджменту людських ресурсів підкреслює національно-інституційні відмінності в практиках, методах, політиці та системах управління людськими ресурсами. Це також допомагає нам зрозуміти специфічний національний контекст, що містить конкретні форми та підходи до управління працею. В наш час в практиці управління персоналом переважно застосовують два підходи управління персоналом - американський і японський.

Японський підхід до управління персоналом. Набір і відбір.

Система найму в Японії в основному заснована на кар'єрному зростанні. Для вступу на державну службу люди повинні пройти конкурсний іспит. Тим не менш, на певні посади базове призначення здійснюється через оцінку, яку проводять міністерства. Крім того, деякі вакансії відкриті для зовнішнього набору та прямого застосування, але більшість вакансій набираються всередині. Цілі найму доступні для жінок та осіб з обмеженими можливостями. Японське керівництво більше зосереджується на людських ресурсах, підбір персоналу – це більш довгострокова інвестиція. Під час відбору надається пріоритет індивідуальним якостям, необхідним для інтеграції знань і професійних навичок.

Перший крок — набрати кількох випускників коледжу, оскільки в Японії зареєстровано багато студентів. Процедура набору полегшена, оскільки

університети оцінюються: національні державні та найкращі заклади, приватні. На цьому етапі розвитку процедури найму, метою компаній є завоювання інтересу більш обізнаних студентів або випускників, незалежно від їх спеціальності. Провідні компанії пропонують роботу кращим студентам ще до офіційного початку сезону прийому на роботу.

Японські організації мають періодичну систему найму. Вони наголошують на підборі персоналу початкового рівня та приймають на роботу нових випускників прямо зі шкіл і коледжів.

#### Продуктивність.

Японія використовує оцінку продуктивності в кадрових рішеннях. Оцінка є обов'язковою для майже всіх працівників і проходить у формі зустрічі з керівником і письмовим відгуком кожні шість місяців. Використовується широкий спектр критеріїв, включаючи виконання завдань, своєчасність і якість продуктивності, економічну ефективність роботи, розвиток компетенцій і соціальних навичок. Водночас Японія значно більше використовує оплату за результатами роботи (PRP), ніж більшість країн, і залишається у верхній частині діапазону. Більшість державних службовців використовують PRP у формі одноразових премій і безстрокових надбавок до зарплати. Компонент оплати праці, пов'язаний з продуктивністю, може змінювати рівень оплати праці в межах від 8% до 80%.

#### Налаштування оплати.

Базовий оклад і премії залежать від пропозицій незалежної екзаменаційної комісії, не індексуються на інші елементи і переглядаються щороку. Дані щодо факторів базової заробітної плати недоступні. Тим не менш, досвід роботи та освітня кваліфікація враховуються при встановленні оплати для нового працівника. Крім того, японці не використовують оплату за вислугу років у компаніях.

При вирішенні питання про доходи ділового персоналу враховується підготовка та його стаж. Різниця в оплаті праці з вищою та середньою освітою невелика, але основою мотивацією є вік. Встановлення розміру оплати праці за

особливостями та просуваннями в основному базується на кількості років роботи в компанії. Заробітна плата в компанії швидко зростає з віком. Пенсія в 3,5 рази більша за трудову. При цьому вони отримують надбавки за сумлінну працю, понаднормову роботу та граничні розміри заробітної плати залежно від сімейного стану.

#### Навчання.

Внутрішнє навчання персоналу відбувається в основному шляхом ротації робочих місць, де мобільність персоналу висока, а посади часто змінюються. Японські компанії вважають, що регулярне навчання входить в обов'язки співробітників, а постійна зайнятість - що працівник повинен бути навчений для своєї поточної посади і всіх посад, які співвідносяться з його ієрархією рівнів.

#### Американський підхід до управління персоналом. Набір і відбір.

Система найму, яка використовується в Сполучених Штатах, не базується ні на кар'єрі, ні на посаді. Кандидати повинні пройти пряму заявку та співбесіду, щоб потрапити в державний сектор на певну посаду, і більшість вакансій відкриті для зовнішніх претендентів. Дуже незначний відсоток посад заповнюється через централізований іспит. Перевага при наборі надається деяким військовим ветеранам, однак інших правил щодо найму не існує.

Оскільки компанії були більш втягнуті в міжнародну торгівлю та коливання робочої сили, довічна зайнятість у минулому в американських корпораціях. Американців швидко набирають і так само швидко звільняють. Проте звільнятися там не соромно. Американці регулярно змінюють фірму та роботу, і тому компанії воліють змінювати персонал за потреби, замість того, щоб інвестувати в його навчання. Ця політика відображається в тому факті, що найбільші інвестиції в людські ресурси зосереджені на відборі та наймі персоналу. Процес звільнення в Японії може бути надзвичайно складним. Працівник може бути звільнений лише за наявності у роботодавця об'єктивно розумних підстав для цього і звільнення не буде вважатися необґрунтованим із загальносуспільного погляду. Низька продуктивність або

неналежна поведінка, які виправдовують припинення в США, часто не виправдовують його в Японії.

З 2017 по 2019 рік більшість організацій використовували веб-сайти компаній для найму співробітників усіх класів (керівний: 79%; професійний: 81%; канцелярський/ручний: 81%). Вони використовували веб-сайти як метод найму для всіх категорій працівників більше, ніж усі інші методи найму, включаючи газетні оголошення. Другим методом найму, який використовує більшість організацій після веб-сайтів компаній, є внутрішні переміщення (менеджерський: 80%; професійний: 79%; канцелярський/ручний: 77%). Найменш використовуваний метод набору – це програма стажування (керівник: 13%; професіонал: 28%; канцелярський/ручний: 24%). Американські організації також використовують інші методи працевлаштування, як-от громадські центри зайнятості, ярмарки кар'єри, комерційні веб-сайти з вакансій, а також усні рекомендації чи рекомендації працівників.

#### Продуктивність.

Сполучені Штати використовують оцінку ефективності в кадрових рішеннях так само, як і більшість країн. Оцінка продуктивності є обов'язковою для майже всіх працівників і проходить у формі зустрічі з керівником кожні шість місяців і щорічного письмового відгуку. Під час оцінювання використовується низка критеріїв, які централізують результати, здібності та соціальні навички. Оцінка відіграє вирішальну роль у розвитку кар'єри та зарплаті. Сполучені Штати використовують значно більше PRP, ніж більшість країн. PRP є обов'язковим для більшості працівників, має форму одноразових бонусів і безстрокових надбавок до зарплати та становить від 1 до 5 % базової зарплати.

#### Налаштування оплати.

Статут встановлює базові зарплати і президент або Конгрес змінюють їх, а бонусами керують на рівні агентства. В основному вони не домовляються про зарплату. Усі зарплати переглядаються щороку. Зміст роботи та стаж роботи є дуже важливими для базового рівня зарплати майже для всіх рівнів зайнятості з відповідним досвідом. Плата за вислугу років використовується регулярно, а

останній рівень зарплати та кількість років на ідентичних посадах є елементами рівнів оплати праці.

Навчання.

Деякі державні працівники проходять навчання після вступу, виходячи з потреб конкретної роботи та потреб працівника. Як правило, працівники проходять навчання від 1 до 3 днів щороку. Відділ кадрів приймає рішення щодо навчання та розвитку за допомогою лінійного керівництва.

Дані опитування 2017–2019 років показують, що 60% організацій, які відповіли, витрачають на навчання менше 5% річних витрат на заробітну плату.

Відмінності між Японськими та Американськими підходами.

Японія використовує систему найму, яка в основному базується на кар'єрі, тоді як система найму, що застосовується в Сполучених Штатах, не базується ні на кар'єрі, ні на посаді. У Японії перевага під час найму надається жінкам та інвалідам, а в Сполучених Штатах - деяким військовим ветеранам. Більшість вакансій у Японії відкриті для внутрішніх заявників, тоді як більшість вакансій у Сполучених Штатах відкриті для зовнішніх заявників. Набір персоналу в Японії є довгостроковою інвестицією, але в Сполучених Штатах це короткострокова інвестиція, американські організації вважають за краще змінювати персонал у міру необхідності, замість того, щоб інвестувати в його навчання. Японські організації використовують довготривалий найм, американці більше не використовують його.

Японські організації використовують організований масовий найм нових випускників коледжів, американські – цілий рік, роблячи акцент на середніх або досвідчених співробітників з необхідними навичками. Американські організації використовують низку стратегій найму, однак багато великих організацій також наймають нових випускників коледжів за допомогою завдань найму на кампусі, спрямованих на масове наймання. Як і в Японії, молоді фахівці здебільшого відвідують популярні школи, і кандидати проходять низку співбесід до остаточної зустрічі з керівництвом, яка вказує, чи буде пропозиція щодо найму на роботу. Японія використовує оцінку продуктивності в кадрових рішеннях більш істотно, ніж країни ОЕСР, але Сполучені Штати використовують оцінку

ефективності в кадрових рішеннях так само, як і країни ОЕСР.

Подібності.

Оцінка продуктивності в Сполучених Штатах і Японії є обов'язковою майже для всіх співробітників і має форму зустрічі з керівником кожні шість місяців і щорічного письмового відгуку. Американці та Японці використовують PRP більше, ніж країни ОЕСР. І в Японії і в США всі зарплати переглядаються щороку.

Як у Сполучених Штатах, так і в Японії малі та середні організації, як правило, залучаються до цілорічного найму працівників середньої кар'єри, ніж до масового найму. І американські, і японські компанії зосереджуються на навчанні без відриву від виробництва для внутрішньої освіти білих комірців. За винятком орієнтації для новобранців, у Сполучених Штатах і Японії навчання без відриву від виробництва проводиться лише час від часу. Навчальні сесії для новоприйнятих випускників коледжів у Сполучених Штатах в основному такі ж, як і в Японії, нові працівники розбиваються на команди і проводять один-два місяці на різних посадах. Перегляди заробітної плати пов'язані з бізнес-сферами в основному щороку, як у Японії, або кожні три роки, як у Сполучених Штатах. Певні методи, засновані на результативності в США та Японії, явно додають бонусну частину до місячної зарплати, що як очікується, дасть сильний стимул співробітникам. Ці методи дозволяють додатково розмежувати бонуси та заохочення на основі оцінки.

Проаналізувавши американський та японський підхід управління персоналом можна сформулювати персональну дієву систему управління персоналом на ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ".

Ефективним рішенням буде переймання досвіду успішних іноземних компаній та застосування цього досвіду на своєму підприємстві з врахуванням вже наявного особистого досвіду та формуванням на основі цього своєї ефективної системи управління.

Дослідивши американські та японські підходи до управління персоналом та врахувавши досвід іноземних компаній можна спроектувати базову ціль системи управління персоналом на ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ": формування ефективного відділу кадрів, реорганізація праці відділу кадрів з метою їх

ефективного залучення та розробка системи навчання та розвитку персоналу.

Для ефективного залучення іноземного досвіду та принципів управління персоналом необхідно врахувати певні обставини. Наразі робота кадрової служби зосереджена на старих принципах, аби позбутися цього варто реорганізувати використання кадрів, оптимізувати роботу кадрів розподіливши обов'язки на кожного працівника команди .

Реорганізація спричинить спад числа працівників, щоб продуктивність праці на підприємстві не знижувалася необхідно компенсувати це працівниками, кваліфікація котрих буде вищою ніж у працівників, що вибули з підприємства. Базуючись на цьому, робота відділу кадрів понесе більшу відповідальність при наймі, навчанні та стимулі нових працівників до роботи.

Оскільки наразі кадрові служби не відповідають сучасним принципам роботи кадрової політики, реорганізація кадрової політики розширить функціональні обов'язки робітників кадрових служб.

Це означає, що до обов'язків кадрових служб, окрім завдань з приймання, звільнення працівників з підприємства та роботи з документами також будуть додані нові обов'язки та завдання.

### **Висновок до розділу 3**

Як впливає з наведеної вище оцінки, ефективне управління людськими ресурсами вимагає як наукового, так і людського підходу. Акцент робиться як на меті, так і на добробуті людини. Будь-яка успішна організація повинна інвестувати достатні кошти на збій аспекту управління персоналом, що призведе до розвитку неправильної організаційної культури.

Щоб ефективно інвестувати в людські ресурси, сучасні фірми повинні запровадити гуманну політику стосунків із працівниками, перевірити пропонований пакет послуг, регулярно оцінювати продуктивність, створити культуру, орієнтовану на мотивацію, і, можливо, запровадити відкриті канали для допомоги в практиці управління за участю, коли працівники свідомо залучаються

до роботи. процедури прийняття рішень.

Нарешті, практика управління персоналом має вирішальне значення для загального рівня продуктивності організації, і будь-які кроки, спрямовані на те, щоб спонукати фірми до досягнення вищих цілей, повинні базуватися на досяжних стратегічних цілях управління персоналом. Як підтверджено, стратегічна політика розробляє рішучий шлях до досягнення цілей на благо фірми, створюючи ефективну робочу силу.

Кадрова політика сприяє реалізації послідовного підходу до управління. Усі, від найнижчого рівня до найвищого керівництва, повинні повністю розуміти будь-яку кадрову політику, яку ви запроваджуєте, радить. Намагайтеся не надто обмежувати особистий стиль управління ваших керівників, але переконайтеся, що кожен знає, чого від них очікують і як слід поводитися з підлеглими чи колегами в певних ситуаціях, включаючи дисципліну та нагороди.

Кадрова політика — це заздалегідь спланований план дій, який встановлює орієнтир для досягнення прийнятних результатів і цілей. Кадрова політика — це правила, які регулюють, як поводитися з людськими ресурсами чи ситуацією, пов'язаною з персоналом. Це керівні принципи прийняття рішень, які допомагають підтримувати систему максимально справедливою та неупередженою. Вони окреслюють поведінку працівників у широких рамках, які відображають наміри та цілі вищого керівництва.

Кадрова політика забезпечує основу для єдиного та послідовного управління. Вони допомагають працівникам зрозуміти причини прийняття рішень і запобігають фаворитизму — реальному чи уявному. Кадрова політика визначає процедуру найму, включно з тим, чи потрібно спочатку пройти тестування, інформацію про випробувальний термін або інші питання навчання. Вони також окреслюють функції оплати праці, включаючи зарплати, комісійні та бонуси, щоб працівники мали чітку мету та метод винагороди.

Грамотна кадрова політика допоможе підібрати кожного співробітника на правильну посаду і перетворити вашу компанію в організовану і злагоджену команду. У ньому описано професійну підготовку для кожної посади, і дотримання



вказівок має зробити кожного працівника повністю готовим до роботи. Кадрова політика створює безпеку в рамках можливостей, забезпечує стимул і визнання. Чітка політика допомагає вашим співробітникам найкраще виконувати свою роботу та працювати над кар'єрними цілями та майбутнім.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі даної роботи було надано аналіз особливостей та основних характеристик системи управління персоналом підприємства. В основі дослідження покладено праці сучасних науковців, що займаються розробкою інструментарію для ефективного управління людськими ресурсами. Було доведено необхідність управління кадровим плануванням, набором, адаптацією, навчанням, оцінкою персоналу, винагородами, а також мотивацією, контролінгом персоналу та створенням відповідних умов праці. Розглянуто загальні та часткові принципи управління персоналом, що є основою успішної управлінської діяльності на підприємстві. Також було надано характеристику основним показникам ефективності кадрової політики підприємства, якими необхідно користуватися організаціям задля аналізу управлінського процесу.

Ступінь успіху організації залежить від успішності стратегій, прийнятих її вищими органами управління. Незважаючи на те, що це так, важливо зазначити, що рівень продуктивності та життєздатність організації залежить від типу робочої сили, яку має така організація.

Таким чином, це робить відділ кадрів (управління персоналом) одним із найважливіших відділів в організації. У зв'язку з багатьма мінливими тенденціями щодо характеристик робочої сили, технологічних інновацій і глобалізації більшість відділів кадрів наразі стикаються з багатьма проблемами щодо розробки своїх рішень. Тому відділам управління персоналом необхідно інтегрувати правильні політики у свої системи управління, щоб гарантувати пом'якшення таких проблем.

Відділи кадрів відіграють загальну роль у забезпеченні підвищення продуктивності організацій шляхом забезпечення таких організацій необхідною робочою силою з необхідним досвідом і мотивацією. Незважаючи на те, що це так, виклики, з якими стикаються ці відділи, перешкоджають досягненню цілей і інноваційним практикам. Приклади цих викликів включають негативний вплив економічних і технологічних змін, організаційної реструктуризації, дефіциту кваліфікованих і добре вмотивованих працівників, глобалізації.

Правильне прогнозування майбутнього організації є одним із найскладніших завдань, які постають перед більшістю відділів кадрів. Це пов'язано з тим, що багато економік у всьому світі переживають важкі часи, що сильно вплинуло на роботу відділу управління персоналом.

Це пояснюється тим, що трансформації в економіці викликають зміни в моделях роботи та зайнятості організацій. Наприклад, у більшості робочих сценаріїв на даний момент природа робочих моделей зазнала багатьох змін, що змусило більшість людей віддавати перевагу роботі в сферах послуг, а не в промисловості та сільськогосподарській промисловості. Незважаючи на те, що технологія є важливим інструментом для організаційного розвитку, вона поставила перед керівниками відділу кадрів з управління персоналом багато проблем.

Це пояснюється тим, що технологічні інновації вимагають постійного впровадження нових систем і час від часу підвищення кваліфікації працівників.

Для того, щоб організації мали конкурентну перевагу над іншими бізнес-конкурентами в тій же галузі, необхідно провести організаційну реструктуризацію, яка в більшості випадків призводить до скасування деяких керівних посад або деяких філій організації.

Крім того, організаційна реструктуризація може вимагати злиття організацій, що може призвести до втрати робочих місць або вивільнення працівників. Це може призвести до багатьох організаційних конфліктів або збільшення витрат; отже, викликаючи організаційні оперативні проблеми

Підсумовуючи, через численні виклики, з якими стикаються відділи кадрів, організаціям необхідно прийняти правильну та дієву політику, яка не тільки забезпечить пом'якшення цих проблем, але й розробить механізми вирішення таких проблем у разі їх виникнення в майбутньому.

Другий розділ магістерської роботи присвячено економічній характеристиці діяльності підприємства ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ", а також аналізу кадрової політики підприємства та функції контролінгу персоналу. Основним видом діяльності ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ" є виробництво фруктових і овочевих соків.

Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” показав, що виручка від реалізації товарів за 2021 рік складає 251 001 066,97грн., в той час як за 2020 рік дохід складає 253 551 081,64грн.

Із даних надходження доходу за два попередніх роки видно, що дохід від реалізації готової продукції зменшився в 2021 році в порівнянні з 2020 роком на 2 550 014,67 грн. не зважаючи на те, що продано готової продукції в 2021 році більше на 1186,910 тонн.

Показники руху персоналу ТОВ “ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ” мають чітку тенденцію до збільшення, навіть не зважаючи на те, що аналіз здійснено лише в межах трьох років.

Також було проаналізовано систему мотивації персоналу в компанії. Виявлено, що сформована система управлінської мотивації за результатами має недоліки і подекуди виступає демотивуючим чинником для працівників.

Сформовано рекомендації щодо введення додаткових інструментів управлінського контролінгу, а саме: відслідковування правильності процесу навчання та адаптації, облік особистих продажів, тестування нових співробітників після завершення стажування.

Для оптимізації управління персоналом, системою швидкої адаптації і наставництвом для молодих фахівців необхідно враховувати велику кількість інформації про сам об'єкт управління - персонал. Особливим інструментом отримання такого роду інформації є оцінка персоналу, що дозволяє визначати індивідуальні особливості персоналу, їх сильні і слабкі сторони, мотиваційні потреби і потенційні можливості. У свою чергу, отримана інформація дозволяє забезпечувати індивідуальний, більш ефективний підхід до прийняття управлінських рішень, що стосуються персоналу.

Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно працюючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та

особливості політичної та економічної ситуації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом : підручник / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
2. Стеценко Н.А. Формування системи управління персоналом підприємств машинобудування: автореф. дис... канд. екон. Наук : 08.00.04; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2008р. 21 с.
3. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2005р. 220 с.
4. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. 72с.
5. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 80 с.
6. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу* 2016р. 95с.
7. Следь О.М., Нечаєва А.В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу. 2008р. 168с.
8. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №5. 147 с.
9. Мирошниченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. 45–50с.
10. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. К. 2007. 268с.
11. Менеджмент персоналу : Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей / Укл.: А.М.Ткаченко, О.В.Шляга. – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. 475с.

12. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2011. Том 7. №2.132с.
13. Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. – К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
14. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О.М.Криворучко, Т.О.Водолажська Х.: ХНАДУ, 2016.200 с.
15. Кодекс Законів про Працю України від 26.04.2015 року.
16. Закон України “Про зайнятість населення” від 27.03.2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-12#Text> ( дата звернення від 16.10.2012)
17. Закон України “Про колективні договори і угоди” від 01.01.2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-12#Text> ( дата звернення від 16.10.2012)
18. Закон України “Про оплату праці” від 01.01.2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-12#Text> ( дата звернення 23.02.2006)
19. Закон України “Про охорону праці” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-12#Text> ( дата звернення 25.12.2008 )
20. Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (інцидентів)” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-12#Text> ( дата звернення 25.12.2008 )
21. Закон України “Про пенсійне забезпечення” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-12#Text> ( дата звернення 22.05.2008)
22. Закону України “Про місцеві державні адміністрації” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/803-12#Text> ( дата звернення 25.05.2008 )
23. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації.

- Ефективна економіка. 2011. № 8.
- 24.Ценклер Н. І. Методичні підходи до формування моделі кадрового контролінгу Науковий вісник Ужгородського університету. 2015.269-272с.
- 25.Турчин А. Оптимізація управління персоналом: наукова робота. Київ : ДІА, 2013. 172с.
- 26.Управління людськими ресурсами URL:  
<https://www.businessmanagementideas.com/human-resource-management-2/human-resource-management-definition-objectives-importance-functions-and-scope/18866>
- 27.Менеджмент персоналу URL:  
[http://sites.znu.edu.ua/bank/public\\_files/2014/05/20/2819\\_1399965856\\_men\\_peres\\_kopiya.pdf](http://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_peres_kopiya.pdf)
- 28.Соціально психологічні методи управління URL:  
<https://thetrip.ru/en/lipstick/obektami-vozdеistviya-socialno-psihologicheskikh-metodov-upravleniya/>
- 29.Принципи управління людськими ресурсами URL:  
<https://higherstudy.org/principles-of-human-resource-management-hrm-pdf/>
30. Стандарти управління URL: <https://isco-ilo.netlify.app/en/isco-08/>
- 31.Сайт ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ" Режим доступу до ресурсу:  
URL: <https://www.vertograd-juice.com/>
32. Що таке онбординг URL: <https://snov.io/glossary/ua/onboarding-ua/>
- 33.Оцінювання ефективності URL: <https://work.chron.com/introduction-performance-evaluation-29578.html>
- 34.Залучення працівників URL: <https://www.questionpro.com/employee-engagement-survey.html>





## ДОДАТКИ

## Додаток А

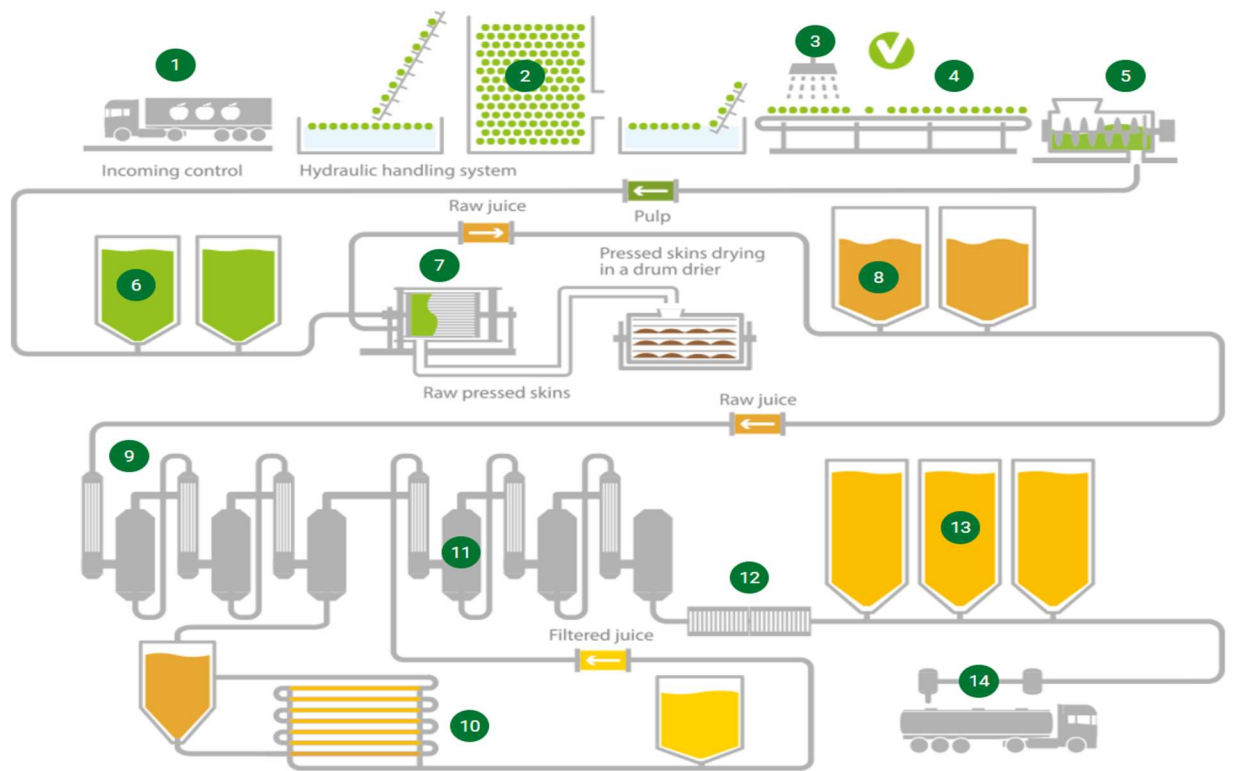
## Характеристика ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ"

<b>Повна назва юридичної особи</b>	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ"
<b>Скорочена назва</b>	ТОВ "ВЕРТОГРАД ІНЖИНІРИНГ"
<b>Дата реєстрації</b>	08.11.2013 (9 років)
<b>Розмір статутного капіталу</b>	172 120 275,91 грн.
<b>Організаційно-правова форма</b>	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
<b>Форма власності</b>	Недержавна власність
<b>Види діяльності</b>	Основний: Виробництво фруктових і овочевих соків
	<p>Інші:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Вирощування зерняткових і кісточкових фруктів</li> <li>- Інші види перероблення та консервування фруктів і овочів</li> <li>- Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій</li> <li>Виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів</li> <li>-Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія</li> <li>- Виробництво контейнерів з металу;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у.</li> <li>- Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</li> <li>- Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту</li> <li>- Гуртова торгівля фруктами й овочами</li> <li>- Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами</li> <li>- Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у.</li> <li>- Гуртова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням</li> <li>- Гуртова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього</li> <li>- Неспеціалізована оптова торгівля</li> <li>- Вантажний автомобільний транспорт</li> <li>- Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</li> <li>- Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна</li> <li>- Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах</li> </ul>
<p><b>Контактна інформація</b></p>	<p>Адреса: 79018, Львівська обл., місто Львів, Франківський район, ВУЛИЦЯ ГЕРОЇВ УПА, будинок 71</p>

## Додаток Б

## Схема виробництва



Джерело: складено на основі [31]