

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри,  
д.н.держ.упр., проф.  
\_\_\_\_\_ Н.В. Бондарчук  
« \_\_\_\_\_ » грудня 2021 р.**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньою програмою  
«Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОМ В СИСТЕМІ  
HR-МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Здобувач**

**Гандак К.В.**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Воловик І.А.**

**Дніпро – 2021**

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ****Факультет** менеджменту і маркетингу**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Освітня програма:** «Менеджмент»**Освітній ступінь:** «Магістр»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ****на дипломну роботу здобувачу****ГАНДАК КАТЕРИНИ ВІТАЛІЇВНИ**

1. **Тема роботи** «Управлінський консалтинг в системі HR-менеджменту», **науковий керівник роботи** Воловик Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від 30 вересня 2021 р. № 3078.
2. **Строк подання здобувачем роботи** – 5 грудня 2021 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** інформація управлінського та фінансового обліку ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК», офіційні статистичні джерела, аналітичні огляди за темою роботи.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні основи управління персоналом та HR-консалтингу. 2. Стан управління системою HR-менеджменту в ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК». 3. Вдосконалення системи HR-менеджменту в ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК». Висновки.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  1. Динаміка кількості вакансій 2018-2020 р.
  2. Організаційна структура ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК».
  3. Функціональна структура ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК».
  4. Оновлена організаційна структура ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК».
  5. Процес формування трудового колективу.
  6. Цілі адаптації.
  7. Середній рівень заробітної плати HR-менеджерів в Україні.

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2020	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2020 - Квітень 2021	
3	Підготовка плану дослідження, визначення робочої гіпотези та написання аналітичного розділу роботи	Травень - Серпень 2021	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень - Жовтень 2021	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2021	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2021	

Здобувач \_\_\_\_\_

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)  
 \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Управлінський консалтинг в системі HR-менеджменту».

**Дипломна робота:** 95 с., 8 рис., 19 табл., 61 літературне джерело.

**Об'єкт дослідження** – система HR-менеджменту в ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТИК». **Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні аспекти впровадження HR-консалтингу в підприємствах аграрної сфери.

**Мета роботи** – розгляд і дослідження сучасних методів HR-консалтингу та їх можливості застосування на прикладі конкретного підприємства.

**Методи дослідження:** монографічний, SWOT-аналіз, аналіз рядів динаміки, емпірико-аналітичний та проблемно-порівняльний методи.

В роботі досліджено роль HR-менеджменту в управлінні сучасною організацією, проаналізовано методичні підходи та організаційні особливості впровадження методів HR-консалтингу в систему управління персоналом підприємства, визначено сучасні методи рекрутменту та адаптації персоналу, способи оптимізації морально-психологічного клімату в колективі. Проаналізовано та оцінено функціонуючу систему HR-менеджменту на підприємстві, встановлено ефективність використовуваних методів рекрутменту та адаптації персоналу; розроблено антикризову стратегію HR-менеджменту підприємства з використанням сучасних інструментів консалтингу.

Науковою новизною визначено подальший розвиток організаційних аспектів управління персоналом в аграрних підприємствах, а саме функцій консалтингу в HR-менеджменті.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

HR-консультування, соціально-економічна підсистема, методи рекрутменту, система адаптації персоналу, стратегія управління персоналом.

## KEYWORDS

HR-consulting, socio-economic subsystem, recruitment methods, personnel adaptation system, personnel management strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-КОНСАЛТИНГУ .....	9
1.1. Сутність HR-менеджменту та його роль в управлінні сучасною організацією.....	9
1.2. Рекрутмент: цілі, техніки та типові помилки .....	14
1.3. Система адаптації персоналу та способи підтримки морально- психологічного клімату в колективі.....	21
Висновки до розділу 1 .....	30
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК» .....	32
2.1. Аналіз трендів ринку праці в Україні.....	32
2.2. Соціально-економічна підсистема підприємства.....	39
2.3. Стан системи рекрутменту та адаптації персоналу на підприємстві.....	50
Висновки до розділу 2.....	53
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК».....	55
3.1. Розробка антикризової стратегії розвитку підприємства та місце в ній HR-менеджменту.....	55
3.2. Шляхи модернізації систем найму та адаптації персоналу на підприємстві.....	61
3.3. Економічне обґрунтування та прогнозування ефективності консалтингового проекту.....	86
Висновки до розділу 3.....	90

ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

## ВСТУП

Разом із сучасними тенденціями розвитку HR-менеджменту до управлінської ланки підприємств приходить розуміння того, що персонал підприємства є його головною рушійною силою. Актуальність проблеми дослідження даної роботи полягає в тому, що в умовах сьогодення функція управління персоналом повинна виконуватись з врахуванням трендів, що пропагують трансформацію людської складової зі звичайного об'єкту управління в головну ланку потенціалу організації. Останніми роками спостерігається прискорення еволюції поглядів на HR-менеджмент, проте велика кількість організацій продовжує керувати персоналом, використовуючи застарілі методи, що знижує ефективність та продуктивність їх роботи.

Вище зазначене обумовлює необхідність аналізування системи управління персоналом на підприємствах. Даному питанню присвячені роботи вчених О. В. Корнілової (2010), Н. В. Шульпіної (2017), О. О. Карпенко (2018), В. В. Кулик (2011) та інших, що розглядаються в цій роботі.

**Мета дипломної роботи** – розгляд і дослідження сучасних методів HR-консалтингу та їх можливості застосування на прикладі конкретного підприємства.

Відповідно до мети дослідження визначено такі **завдання**:

- 1) дослідити роль HR-менеджменту в управлінні сучасною організацією;
- 2) проаналізувати методичні підходи та організаційні особливості впровадження методів HR-консалтингу в систему управління персоналом підприємства;
- 3) визначити сучасні методи рекрутменту та адаптації персоналу, а також способи оптимізації морально-психологічного клімату в колективі;
- 4) проаналізувати та оцінити функціонуючу систему HR-менеджменту на підприємстві, встановити ефективність використовуваних методів рекрутменту та адаптації персоналу;

5) розробити антикризову стратегію HR-менеджменту підприємства з використанням сучасних інструментів консалтингу.

**Об'єкт дослідження** дипломної роботи – стан системи управління людськими ресурсами в ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК». Юридична адреса товариства з обмеженою відповідальністю «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК» знаходиться в місті Дніпро, вул. Шодуарівська, 3/31. Засноване в 2018 році, дане підприємство розвивається в агросфері та має намір масштабуватися, з чого виникає потреба в реорганізації та модернізації системи HR-менеджменту.

**Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні аспекти впровадження HR-консалтингу в підприємствах аграрної сфери.

**Методи досліджень:** методи монографічного та логічного аналізу при вивченні теоретичної бази розглядуваного питання; SWOT-аналіз та фінансовий аналіз при розгляді інформації про підприємство; емпірико-аналітичний та проблемно-порівняльний методи при визначенні модернізованої стратегії HR-менеджменту на підприємстві.

Розглядаючи сучасний стан підприємств на Україні, можна прийти до висновку, що в більшості організацій, які ще не досить активно користуються зарубіжними надбаннями менеджменту, досить застаріла система управління персоналом. Склад і якість персоналу організації надає ключового впливу на її успіх. Питання формування ефективної команди, особливо в умовах економічної кризи, високого рівня ризику і невизначеності, стоїть досить гостро.

Зважаючи на це, та розглядаючи сьогочасну проблему досліджуваного підприємства, досить ефективним було б оновлення системи HR-менеджменту на ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК», з врахуванням сучасних тенденцій та безпосередніх особливостей конкретного підприємства.

Беручи до уваги те, що досліджуване підприємство розвивається в сфері сільського господарства, в роботі набули подальшого розвитку особливості аграрного менеджменту в сфері управління персоналом.



В роботі досліджено роль HR-менеджменту в управлінні сучасною організацією, проаналізовано методичні підходи та організаційні особливості впровадження методів HR-консалтингу в систему управління персоналом підприємства, визначено сучасні методи рекрутменту та адаптації персоналу, способи оптимізації морально-психологічного клімату в колективі. Проаналізовано та оцінено функціонуючу систему HR-менеджменту на підприємстві, встановлено ефективність використовуваних методів рекрутменту та адаптації персоналу; розроблено антикризову стратегію HR-менеджменту підприємства з використанням сучасних інструментів консалтингу.

Науковою новизною визначено подальший розвиток організаційних аспектів управління персоналом в аграрних підприємства, а саме функцій консалтингу в HR-менеджменті.

Результати магістерської дипломної роботи були оприлюднені та апробовані на 7-й міжнародній науково-практичній конференції «ABOUT MODERN PROBLEMS IN SCIENCE AND WAYS TO SOLVE THEM» (06-08 грудня, 2021 року, Австрія).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-КОНСАЛТИНГУ

### 1.1. Сутність HR-менеджменту та його роль в управлінні сучасною організацією

В сучасних умовах розвитку підприємницької діяльності під управлінням підприємством мається на увазі управління всіма його основними елементами: виробництвом, фінансами, персоналом, якістю продукції(послуг) тощо. Тобто, управління підприємством є складним процесом, що передбачає спрямування діяльності різнопланових систем, що повинні бути врегульованими між собою. Ефективна діяльність будь-якої організації, в першу чергу, може бути визначена ступенем розвитку її персоналу. Зважаючи на це, нині ми бачимо усе більше зростання значення HR-менеджменту в порівнянні з іншими процесами управління підприємством. Все частіше питання HR-менеджменту постає перед керівниками підприємств у зв'язку з прямою залежністю ефективності управління людськими ресурсами, продуктивності праці і показниками діяльності підприємства загалом.

Під поняттям «HR-менеджмент» (від англ. «human resources» - людські ресурси) розуміють один з напрямів управління підприємством, що повинен забезпечувати залучення в організацію необхідного кваліфікованого персоналу, з наступним керуванням діяльністю та потенціалом цього персоналу, та обов'язковою орієнтацією на стратегію підприємства й врахуванням морально-етичних принципів. Основним завданням HR-менеджменту є найефективніше використання навичок та знань персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. HR-менеджмент повинен забезпечувати організацію економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального функціонування і розвитку потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Тобто, головним об'єктом HR-менеджменту є працівники конкретного підприємства.

Персонал (від лат. «persona» - особистість) - сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують покладені на них роботодавцем функції та обов'язки[2, с.7-8].

Управління людськими ресурсами є найбільш складною частиною управління підприємством через те, що персонал здатен самотійно приймати рішення, може працювати з врахуванням власних інтересів, на відміну від інших об'єктів організації. Тому, склалося таке поняття, як «людський фактор» - тобто сукупність компетентностей, якостей та рис людини, що можуть з позитивного або негативного боку впливати на будь-які виробничі процеси [3]. Саме з врахуванням людського фактору повинна бути сформована стратегія підприємства, проте, часто в процесі управління основна увага припадає на фінанси, виробництво чи реалізацію готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують функціонування організації в усіх напрямках.

Слід також вказати, що розвиток HR-менеджменту в останні роки значно прискорився, на що вплинув стрімкий розвиток процесів автоматизації виробництва, актуалізація підвищення ефективності управління персоналом, привернення уваги суспільства до проблем толерантності та трудової дискримінації, усвідомлення важливості і необхідності корпоративної культури. Важливість людських ресурсів як ключових факторів конкурентоспроможності підприємства передбачає вдосконалення та розвиток функції управління персоналом, що вказує на необхідність формування HR-системи підприємства [4].

Система управління персоналом включає в себе такі функції:

- розробка та затвердження HR-стратегії підприємства;
- планування потреби в персоналі з врахуванням стратегічних цілей організації;
- організація та забезпечення процесів пошуку, відбору та залучення персоналу з врахуванням професійно-кваліфікаційних вимог;
- регулювання процесів вивільнення, ротації та трудових переміщень;

- забезпечення ефективності процесів адаптації, соціалізації та зниження рівня плинності кадрів;
- організація атестації, навчання та кваліфікаційного розвитку колективу;
- визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників організації з метою залучення та збереження кадрів;
- створення та підтримка актуальної системи мотивації персоналу для підвищення ефективності праці та зниження ймовірностей «морального зносу»;
- введення корпоративної культури на підприємстві та забезпечення позитивного морально-психологічного клімату;
- регулювання трудових відносин, вимог психофізіології, етики, естетики, економіки праці [5, с. 15].

Основні цілі функціонування системи HR-менеджменту на підприємстві:

- формування стабільного та ефективного трудового колективу;
- досягнення високого рівня конкурентоспроможності організації;
- підвищення рівня прибутку підприємства;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку [6, с.113-114].

Досягнення цілей і завдань HR-менеджменту здійснюється через впровадження та слідування HR-стратегії підприємства. HR-стратегія являє собою систему принципів, ідей, вимог, що мають довгостроковий характер, відповідають загальній стратегії підприємства та визначають основні напрями роботи з людськими ресурсами. HR-стратегія повинна забезпечувати відповідність розвитку трудового колективу та ефективності його функціонування до вимог конкретного підприємства. HR-стратегія будується на основі аналізу діяльності підприємства, показників ефективності роботи наявного трудового колективу та прогнозів щодо запланованого розвитку підприємства.

Проте, незважаючи на швидкий розвиток та привернення уваги до важливості модернізації системи HR-менеджменту, для українських

підприємств типовим є дотримання застарілих правил і процедур управління персоналом, та, часто, ігнорування інноваційних методів, адже така система сформувалася ще за часів СРСР. Це призводить до затримання використання оновлених методів, які вимагають готовності до змін. Така політика проявляється в тому, що власники підприємств не приділяють необхідної уваги формуванню сучасної системи управління персоналом, займаючись вдосконаленням інших процесів[7]. Особливо, така тенденція прослідковується у власників малих підприємств, адже весь персонал в таких компаніях знаходиться «на відстані витягнутої руки». Нехтування надбаннями сучасного HR-менеджменту може призвести до:

1. Високої плинності кадрів.
2. Зниження працездатності, ефективності та мотивації персоналу.
3. Великих затрат бюджету на пошук нових кадрів, що може не приносити результату.
4. Відсутності персоналу з необхідною кваліфікацією та досвідом тощо.

Керівна ланка підприємства не завжди може впоратися з кризовою ситуацією самостійно, адже, найчастіше, керівник – це спеціаліст в конкретній області – логіст, фінансист, юрист – на менеджера він не навчався. В таких випадках рішенням може бути звернення до HR-консультанта.

Консалтинг (англ. Consulting - консультування) - це тип послуг «business to business», що являє собою забезпечення допомоги з широкого кола питань у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності, яка надається зовнішніми консультантами, для рішень тієї чи іншої проблеми та підвищення ефективності діяльності [8, с.179].

Управлінський консалтинг - діяльність, спрямована на підвищення ефективності фірм, компаній, організацій.

Основне завдання консалтингової діяльності полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних і організаційно-економічних рішень з урахуванням предметної області і проблем клієнта [9].

HR-консалтинг - це комплекс послуг, що направлені на підвищення ефективності системи управління персоналом. Він може включати в себе дослідження положення на ринку праці, оптимізацію взаємовідносин між співробітниками і інші процеси. Набір завдань визначається відповідно до індивідуальних цілей клієнта. У сучасних умовах саме грамотне управління персоналом стає ключовим фактором успішного розвитку компанії, тому йому необхідно приділяти підвищену увагу.

Коли можна вважати, що компанії необхідний HR-консультант:

1. Існує необхідність побудови з «0» системи управління персоналом;
2. Штат компанії збільшується, а результати роботи залишаються незмінними;
3. Система комунікацій в компанії працює зі збоями;
4. Висока плинність кадрів;
5. Рівень оплати праці співробітників не залежить від результатів їх роботи
6. Компанія виділяє великі бюджети на пошук персоналу, але вакансії довго залишаються відкритими;
7. До роботи в компанію запрошуються «неякісні» кадри;
8. Відсутнє планування та ведення бюджету і тд.

HR-консалтинг допомагає вирішити такі питання:

- підвищення ефективності системи HR-менеджменту через аналіз слабких та сильних сторін, а також за допомогою виявлення потенціалу персоналу;
- підвищення ефективності системи мотивації персоналу шляхом її оптимізації з урахуванням індивідуальних особливостей підприємства і потреб працівників;
- формування корпоративної культури підприємства через дослідження традицій, що існують на фірмі, правил, норм і приведення їх у відповідність із стратегічними цілями розвитку організації;
- оцінку кадрового потенціалу компанії методом діагностики індивідуальних психологічних характеристик працівників і груп;

- розробку критеріїв і процедур оцінки результативності роботи персоналу [10, с. 33-35].

Основним мета HR-консультування – це надання експертної допомоги замовникам у ефективному вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування системи HR-менеджменту на підприємстві.

## **1.2. Рекрутмент: цілі, техніки та типові помилки**

Зміст і особливості діяльності з HR-менеджменту на підприємстві в основному залежать від цілей, що встановлює для себе підприємство на різних стадіях його розвитку. Це відбувається, оскільки організаційні, виробничі та управлінські процеси, що відбуваються у підприємстві, вимагають відповідного забезпечення людськими ресурсами. Звідси на підприємстві з'являється потреба в працівниках з певними компетенціями, досвідом, знаннями та вміннями. У зв'язку з цим система HR-менеджменту повинна бути здатною забезпечити підприємство якісними процесами рекрутменту.

Рекрутмент – це, в загальному розумінні, процес забезпечення пошуку та підбору необхідних підприємству співробітників.

Головною ціллю рекрутменту, перш за все, є пошук та підбір співробітників, що будуть влаштовувати роботодавця за певними завчасно визначеними критеріями. Другорядною, але, також, досить важливою, ціллю рекрутменту являється розвиток бренду компанії на ринку праці. Підвищення впізнаваності компанії відіграє, в подальшому, велику роль для здобувачів, якщо перед ними постає вибір – чию саме варто прийняти пропозицію. В такій ситуації майбутній працівник скоріше обере для роботи компанію, яка має гарну репутацію, відгуки та розміщує про себе достатню інформацію в загальному доступі [11, с.27].

Підбір персоналу — це система заходів і процесів, що виконується з ціллю встановлення психологічних, особистісних, кваліфікаційних якостей та поведінкових компетенцій кандидата на вакантне місце. Мета підбору:

визначення відповідності до позицій направлення роботи і відбору з наявних кандидатів тих, хто найбільше підходить на дане робоче місце, з врахуванням їх спеціальності, професійних і особистих якостей, характеру та цілей організації.

При підборі персоналу слід керуватися оптимальною чисельністю персоналу. Не повинно бути нестачі чи надлишку робочої сили. Дефіцит робочої сили призводить до невиконання виробничої програми, травматизму на виробництві, конфліктних ситуацій в колективі, а надлишок - до збільшення бази оплати праці, зниження інтересу до якісної та висококваліфікованої робочої сили, до звільнення кваліфікованих працівників [12, с.73]. Таким чином, завдання служби персоналу полягає у здійсненні контролю за відповідністю кадрового складу організації виробничим завданням. Будь-яка людина, яка вибирає для роботи ту чи іншу організацію, пов'язує її з власними цілями, планами і особливостями. Тому для менеджера по персоналу уявлення про те, як людина шукає роботу, може допомогти організувати найбільш ефективний процес залучення кандидатів. Тут завданнями менеджера по персоналу є: 1) проведення аналізу ринку робочої сили і виявлення кандидатів, які прагнуть працювати в організації на конкретному робочому місці; 2) вивчення способів одержання інформації щодо необхідних для організації кандидатів на посади; 3) оцінка впливовості різних засобів масової інформації на той сегмент ринку праці, з якого можна залучити кандидата для роботи в організацію; 4) проведення аналізу конкурентних пропозицій і розробка, за необхідності, способів аргументації своєї організації; 5) пропонування додаткових умов, які можуть бути важливими для потенційного кандидата; 6) виявлення специфіки мотивації тих людей, які шукають іншу організацію з причин: оплати праці, кар'єрного росту, підвищення на посаді, одержання гарантій і т.ін.; 7) виявлення гнучкого підходу у переговорах з кандидатом з питань можливості зміни функціональних обов'язків, статусу і перспективності кандидата [13, с.170].

Причинами для набору додаткових працівників на підприємстві бувають:



- Підбір з приводу появи нової вакансії в результаті збільшення об'ємів роботи, розширенням бізнесу;
- Підбір через зміну організаційної структури організації;
  - Підбір по причині плинності кадрів, а саме переходу працівника на інше місце, перехід до іншої компанії, вихід в декрет та ін.;
  - Підбір спеціаліста на місце того, хто недостатньо повно виконує перелік своїх обов'язків, тобто є неефективним та не вигідним для підприємства [14, с.123].

У процесі підбору персоналу виділяють такі етапи:

1. Визначення стратегії розвитку підприємства задля правильного вибору методів підбору персоналу;
2. Отримання та аналіз заявки на підбір персоналу, ознайомлення зі специфікою діяльності необхідного працівника;
3. Обрання переліку необхідних якостей майбутнього працівника та вимог до нього;
4. Описання вакансії та формування стратегії пошуку кандидатів;
5. Створення резерву претендентів на вакантне місце;
6. Аналіз резюме та даних кандидатів;
7. Проведення телефонного інтерв'ю.
8. Проведення співбесіди з кандидатами: перевірка відповідності навичок і вмінь кандидата вимогам посади, професійної компетентності кандидата, формування його особистісного портрету, проходження ним професійних і особистісних тестів;
9. Аналіз отриманої інформації;
10. Прийом на роботу найбільш підходящих претендентів та закриття вакансії.

Розрізняють внутрішній та зовнішній підбір персоналу. В деяких ситуаціях доцільнішим є підбір персоналу з внутрішніх джерел, тобто з вже влаштованого на підприємстві персоналу. Плюсом такого підбору є відсутність

періоду для адаптації, так як працівників вже знайомий з співробітниками і знає про стан справ в організації.

Виокремлюють три методи внутрішнього підбору:

1. Внутрішній конкурс – кадрова служба інформує про відкриті вакансії всіх працівників підприємства, просить їх сповістити своїх друзів та знайомих.
2. Поєднання професій – використовується, коли потреба у виконавці короткострокова, необхідно зробити невеликий об'єм роботи.
3. Ротація – переведення працівника на іншу посаду[15, с.126]. Плюсом цього методу є відсутність періоду для адаптації, так як працівників вже знайомий з співробітниками і знає про стан справ в організації.

Але, якщо підприємство не має можливості «закрити вакансію» за допомогою внутрішнього підбору, використовуються такі техніки зовнішнього рекрутменту:

- Е-рекрутмент – пошук персоналу за допомогою доступних Інтернет-ресурсів;
- Прелімінаринг - залучення випускників вищих навчальних закладів;
- Хедхантинг - метод переманювання досвідчених кадрів, що вже працюють в інших організаціях;
- Використання особистої бази даних – застосовується у випадку, якщо рекрутер за час своєї роботи формував та оновлював базу можливих кандидатів;
- Пошук талантів (від англ. talents search) — відносно новий, але вже здатний підтвердити свою ефективність напрям підбору персоналу, який означає ведення цілеспрямованого підбору перспективних і цікавих людей. Спеціалісти з підбору відвідують конференції, зустрічі професіоналів, проводять моніторинг мережі Інтернет [16];
- Скринінг — швидке відсіювання кандидатів шляхом аналізу їх резюме виключно за стандартними ознаками: освіта, кваліфікація, вік, стать, приблизний стаж роботи. В середньому, терміни проведення скринінгу

складають від 1 до 10 днів. Цим методом зазвичай проводиться підбір персоналу молодшої ланки (секретарі, оператори колл-центрів, рядові бухгалтери, продавці – консультанти, водії тощо) і дуже рідко — середньої;

- Пошук серед родичів, знайомих чи за рекомендаціями близьких людей. Використовується тільки новоствореними, малими організаціями в яких немає коштів для проведення кадрової політики. На рівні великих компаній не завжди ефективний, оскільки при залучені близьких людей виникають особисті відносини на роботі, що найчастіше є перешкодою для ділових стосунків;
- Аутстафінг – так звана «оренда персоналу», дослівно з англійської – «персонал поза компанією» - тимчасове надання персоналу підприємству-замовникові, яке має в цьому потребу. Є досить новою зручною системою, проте використовується досить обережно, через неповну визначеність з боку законодавства [17, с.56].

В процесі рекрутингу кандидати потрапляють в своєрідну воронку – проходять кілька етапів, в процесі яких невідповідні кандидати отримують відмову або потрапляють до кадрового резерву, а ті, хто відповідає критеріям пошуку – переходять до наступного етапу.

Для правильного відсіювання рекрутери застосовують такі методи: аналіз резюме, проведення співбесіди(інтерв'ю), анкетування, тестування, перевірка рекомендацій, ассесмент [18, с.9]. Слід зауважити, що рекрутерами ніколи не використовується лише один метод відбору – найчастіше застосовують комбінацію з найбільш актуальних в конкретній ситуації. Також виділяють декілька оригінальних методів: соціонічний, графологічний, фізіогномічний аналізи та поліграфічне обстеження. Проте, такі методи не мають достатнього наукового обґрунтування, тому не можна об'єктивно оцінити їх ефективність.

Процес відбору повинен починатись з співставлення інформації, що надав здобувач в своєму резюме, з необхідними критеріями, які вказав керівник – в професійному полі це називають «matching» (від англійського

«співставлення»). Важливо розуміти, що деякі якості, які керівник хоче бачити в майбутньому працівникові, є абсолютно необхідними, а деякі – бажаними. Досвідчений рекрутер має на увазі, що на стадії відбору по резюме відсутня можливість оцінити особистість кандидата, а також встановити відповідність між тим, що вказано в резюме та реальною ситуацією. Тому наступним етапом йде проведення інтерв'ю – в сучасних умовах спочатку проводиться телефонне інтерв'ю, за результатами якого кандидата запрошують на особисту співбесіду. Головна ціль телефонного інтерв'ю – надати запрошення потенційно цікавим здобувачам та досягти максимальної результативності розмови. Телефонне інтерв'ю складається з презентації позиції та компанії, загальних кваліфікаційних питань, аналізу відповідей кандидата, роботи з запереченнями, після чого може слідувати запрошення на співбесіду, пауза або відмова. Від результату телефонного інтерв'ю також залежить хід особистої співбесіди.

Важливим в особистій співбесіді є вибір правильного підходу та сценарію. Тут рекрутер може застосувати різні формати бесіди, що представлені в табл. 1.1

Таблиця 1.1

## Типи інтерв'ю

Тип інтерв'ю	Сутність	Переваги	Недоліки
Біографічне інтерв'ю	Базові запитання про досвід роботи, освіти, хоббі, сімейний стан, здоров'я, цілі на майбутнє	Дозволяє за короткий час отримати достатню кількість відомостей про кандидата	Отримана інформація не завжди може бути правдивою; не дає розуміння того, як кандидат поводить себе в різних ситуаціях
Інтерв'ю за компетенціями	Комплекс запитань, що направлені на отримання поведінкових прикладів за критеріями, пов'язаними зі змістом роботи	Дозволяє оцінити професійні і особисті якості кандидата та їх відповідність конкретній вакансії	Основою методу є оцінювання минулого досвіду, не враховується те, що кандидат міг змінити свої погляди з часом, пройти додаткове навчання тощо
	Задаються питання щодо того, як	Можливість легшого	Обмеженість оцінюваних якостей

Критеріальне інтерв'ю	кандидат діяв би в певній ситуації, пов'язаній з майбутньою професійною діяльністю	відсіювання кандидатів, оскільки вони відповідають на однакові запитання, що пов'язані з професійною діяльністю	та необхідність використання інших видів інтерв'ю у вигляді доповнення до критеріального
-----------------------	--	---	--

Продовж. табл. 1.1.

Тип інтерв'ю	Сутність	Переваги	Недоліки
Вільне інтерв'ю	Дає можливість кандидату вільно розповісти про свою роботу, досягнення та особисті якості	Дозволяє почути ключову інформацію, яку співрозмовник вважає найважливішою	Необхідність більшого контролю за співрозмовником, адже є ризик втрати часу і відсутності необхідного результату
Стресове інтерв'ю	Використовується в ситуаціях, коли підбирається персонал на позиції, що вимагають високої стресостійкості – інтерв'юер самостійно створює стресові умови для кандидата	Дає розуміння того, як кандидат буде поводити себе в реальних складних ситуаціях та реагувати на стрес	Сама співбесіда для кандидатів вже є стресовою ситуацією, тому необхідність створення додаткових стресових умов є спірною
Кейс-інтерв'ю	Полягає в імітації робочих задач або в пропозиції оцінити дії іншої людини	Дозволяє оцінити вміння кандидата приймати рішення та проаналізувати його професійні навички	Розповсюдженість такого типу співбесіди та схожість питань призвела до того, що кандидати легко можуть підготуватись та давати заучені відповіді
Інтерв'ю за шаблоном	Кандидатам задаються однакові питання і обов'язково записуються відповіді, далі проводиться порівняння	Добре підходить, коли треба проводити співбесіду для великої кількості кандидатів на одну позицію	Залишає нерозкритою частину інформації, якщо менеджер не задає за необхідності уточнюючих питань

Основною ціллю особистої співбесіди є встановлення дійсної інформації, що стосується освіти, досвіду роботи, мотивації, очікуваного рівня заробітної плати кандидата [19, с. 318]. Наступним кроком після проведення співбесіди йде аналіз отриманої інформації та оцінка кандидатів. Різноманітні інструменти оцінки, такі як тести, анкети, асесмент, допомагають рекрутеру скласти найбільш повну уяву про професійні і особисті якості кандидата, підкріпити або спростувати сумніви, мінімізувати ризик помилки при кінцевому відборі.

Важливим для рекрутера також є уникнення типових помилок, які можуть завадити запрошенню на роботу підходящого кандидата. Помилки, що може здійснити рекрутер в процесі підбору та пошуку ідеального працівника, здатні привести до фінансових втрат, репутаційних ризиків, втрати часу/ресурсів, посилення конкурентів, демотивації співробітників. Саме тому необхідно прикладати всі зусилля, щоб мінімізувати наявність помилок.

Основні негативні фактори, що впливають на правильність роботи рекрутера:

- порушення технології – наприклад, відсутність уточнення важливих деталей в процесі проведення співбесід;
- стереотипність мислення – приклад: відмова потенційному кандидату на основі особистих поглядів рекрутера;
- нераціональне використання часу – потенційний працівник може прийняти пропозицію від компанії-конкурента, що швидше змогла прийняти важливе рішення;
- неефективна комунікація – рекрутер не мав змоги якісно презентувати компанію та переконати необхідного кандидата [20, с.217].

Для того, щоб зменшити вірогідність помилок в своїй роботі, рекрутер повинен бути уважним, чітко слідувати встановленому плану та прагнути до об'єктивності.

### **1.3. Система адаптації персоналу та способи підтримки морально-психологічного клімату в колективі**

Кожен новий працівник, що приходить в організацію, має свої задуми та плани на майбутнє, і сподівається їх тут реалізувати. В свою чергу підприємство очікує від працівника виконання покладених на нього функцій і завдань. В процесі їх взаємодії відбувається адаптація.

Адаптація — процес пристосування нових робітників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства [21, с.198].

Трудова адаптація поділяється на:

- професійну – тобто процес освоєння навичок та умінь, що застосовуються на конкретній посаді;
- психофізіологічну – пристосування до режиму праці та відпочинку, що існує на підприємстві;
- соціально-психологічну – знайомство нового працівника з колективом, налагодження взаємовідносин та встановлення оптимального морального клімату [22, с.20].

Процес адаптації найчастіше розділяють на чотири етапи:

1. Перший етап проводиться з метою оцінки рівня підготовленості нового робітника, що необхідна для розробки ефективної програми адаптації. Повна відсутність адаптації є неможливою через те, що навіть в тому випадку, якщо працівник має спеціальну підготовку, досвід роботи в аналогічних структурах, то, потрапляючи в нову організацію, він неминуче стикається з різною зовнішньою інфраструктурою організації, новим колективом, позиціями направлення роботи.

2. Другим етапом вважається орієнтація на місці, тобто ознайомлення працівника з новим місцем роботи, колективом, завданнями для майбутньої трудової діяльності. Проводиться даний етап повинен спеціалістом з HR-служби або безпосереднім керівником

3. Третій етап – процес безпосередньої адаптації. Початок трудової діяльності нового працівника в організації, що супроводжується постійним процесом пристосування. Працівник звикає до свого статусу, оточуючого персоналу, включається в міжособистісні стосунки з колегами, пристосовується

до нових соціальних ролей, які він виконує. Цей елемент адаптації є ключовим, оскільки від нього залежить, як новий співробітник буде прийнятий на новому місці. Вважається, що даний етап є найбільш важким для нового робітника з точки зору його психологічного та морального стану, тому бажаним є проведення регулярних бесід, що дасть змогу пришвидшити процес адаптації та загалом оцінити стан працівника.

4. Заключний етап в процесі адаптації, що характеризується повним включення робітника в трудову діяльність. В процесі цього етапу повністю налагоджується стабільна робота нового працівника, долаються труднощі, пов'язані із безпосередньою діяльністю, а також труднощі, пов'язані із соціальною адаптацією [23].

Адаптація може вважатись завершеною, коли новий працівник вдало пройшов усі етапи. Раціоналізація і правильне протікання даних етапів адаптації впливає безпосередньо на термін адаптаційного періоду та рівень витрат на цей період. Неправильно відрегульований процес адаптації може згубно впливати на якість виконання роботи новим працівником, збільшувати термін адаптації в кілька разів, що в свою чергу буде впливати на фінансові затрати. Великий термін адаптації також негативно впливає на морально-психологічний стан нового робітника. Саме через це сам працівник зацікавлений в тому, щоб процес адаптації пройшов швидше.

Розрізняють декілька чинників, які впливають на процес адаптації:

1. Раціональність системи підбору персоналу – через взаємопов'язаність даних систем, помилка під час підбору персоналу може призвести до невдалої адаптації. Такими помилками можуть бути: прийом на роботу непридатного кандидата, невідповідність кваліфікації, відсутність у кандидата необхідного досвіду і рівня знань, психологічна несумісність кандидата з членами попередньо сформованого колективу, наявність у кандидата деструктивних особистих якостей та ін. Відсутність таких помилок дозволяє значно скоротити процес адаптації, уникнути непорозумінь, пов'язаних з неадекватною поведінкою робітників в нових трудових умовах. Крім того, при помилках,



пов'язаних з прийомом на роботу непридатного кандидата, виникають непрямі витрати, яких можна було б уникнути. Тому, серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних їх наслідків, важливе місце займає професійний відбір кадрів, що дозволяє відібрати таких працівників, імовірність успішної адаптації яких до виробничого середовища є досить високою.

2. Особливим чинником, що впливає на процес адаптації також є розмір організації. Найчастіше, у невеликих підприємствах процес адаптації є досить неформальним. Як правило, в таких організаціях система адаптації зводиться до проведення ознайомчих бесід під час трудового процесу.

3. Важливим фактором, що впливає на процес адаптації також вважається морально-психологічний клімат в сформованому трудовому колективі, в який потрапляє новий працівник. Сприятливий рівень міжособистісного спілкування в колективі і комфортний морально-психологічний клімат в організації зменшують її витрати на адаптацію персоналу. В таких умовах адаптація проходить значно швидше, формуються довірчі відносини з колегами, знижується ймовірність конфліктів.

4. Також важливу роль в процесі адаптації відіграє безпосередньо посада, яку займає новий робітник. Високий рівень відповідальності, складність та завантаженість трудового процесу, необхідність взаємодії з великою кількістю людей, передбачають більш тривалий період адаптація, а разом з тим і збільшення витрат на неї.

5. Соціально-демографічні характеристики, поведінкові компетенції, особисті якості, наявність психологічних проблем та комплексів(стать, вік, сімейний стан, освіта, ступінь відповідності освіти і виконуваної роботи, професійна кваліфікація) – також мають вплив на адаптаційний процес. Перелічені фактори з різною інтенсивністю можуть здійснювати вплив на адаптацію, що в підсумку також змінює її термін та кількість затрат. Відтак, тривалість адаптаційного процесу може займати від одного тижня до двох років [24, с.20].

Управління адаптацією — процес впливу на всі перелічені фактори, від яких залежить швидкість, ефективність та витратність адаптаційного процесу нового працівника на підприємстві.

Необхідність управління адаптацією полягає в тому, що без регулювання процесу адаптації, втрат зазнає як підприємство, так і новий працівник. Розробка системи заходів, що регулюють та вдосконалюють процес адаптації, передбачає вивчення як суб'єктивних якостей працівника, так і факторів виробничого середовища, рівня їх впливу на показники і результати адаптації. Тому при оптимізації системи адаптації необхідно брати до уваги всі перелічені фактори, а також враховувати досвід зарубіжних та вітчизняних організацій.

Основу системи адаптації складає конкретизація підходу по відношенню до кожного працівника, з врахуванням всіх факторів та чинників, а також конкретних умов виробничого середовища. Така система передбачає розробку необхідних заходів з раціоналізації адаптації і визначення відповідної технології.

Так, відносно молодих працівників система раціоналізації адаптації повинна включати:

- аналіз очікувань працівників (виявлення мотивів, бажання працювати в цій організації, цілей на майбутнє);
- прогнозування стабільності трудової діяльності нового робітника (наскільки довго він бажає працювати в даному колективі);
- наймання нового працівника;
- введення нового працівника в попередньо сформований трудовий колектив;
- виявлення конфліктних ситуацій та їх причин, налагодження морально-психологічного клімату в колективі;
- узагальнення матеріалів про хід адаптації в звіти, ознайомлення з ними керівників.

Також, адаптація і її терміни значною мірою залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного навчання та можливості кар'єрного зростання працівників.

Для проведення успішного адаптаційного процесу необхідно розрізнити його показники, якими є:

- задовільний соціальний статус людини в сформованому колективі;
- задоволеність робітника умовами праці;
- низький рівень плинності кадрів;
- стабільний морально-психологічний клімат в колективі, відсутність конфліктів;
- стабільна трудова діяльність прийнятого працівника.

Вважається, що 90% людей, які звільнились протягом першого року, прийняли це рішення в перший день свого перебування в організації з причини відсутності інформації про порядок роботи, її місце, соціальну інфраструктуру та особливості колективу.

Зазвичай, обов'язки з проведення адаптації покладаються на фахівця з управління персоналу, що працює у відділі кадрів організації. Його основними завданнями є:

- розробка програми адаптації на даному підприємстві для кожного конкретного працівника;
- організація семінарів, тренінгів, курсів, вебінарів для пришвидшення адаптаційного періоду;
- проведення індивідуальних бесід з новими (або тими, що переміщуються на посаді) працівниками;
- розподілення та підготовка наставників, коучів;
- проведення в колективі групових тренінгів, ігор, заходів з метою формування в колективі сприятливого морально-психологічного клімату [25, с.38].

Також на спеціаліста з адаптації персоналу покладається такі обов'язки:

- аналіз та прогнозування ринку робочої сили, здійснення відповідних змін у структурі кадрового потенціалу;
- планування потреби у працівниках;
- підбір і наймання персоналу;

- розміщення працівників по підрозділах і робочих місцях;
- керування та контроль над розробленими адаптаційними процесами [26].

Розробка програм адаптації – є одним із найголовніших завдань. Адаптаційна програма - це комплекс заходів, спрямованих на полегшення пристосування нового працівника до умов, що надає нова організація. Така програма повинна включати інформацію про все підприємство і надавати відповіді на типові запитання, що можуть з'явитися у нового працівника в ході вливання в нове підприємство.

На сьогоднішній день як в Україні, так і в інших пострадянських країнах домінуюча кількість компаній не приділяє належної уваги процесу адаптації нових співробітників. Лише в деяких компаніях адаптація – це не тільки формалізована процедура, що складається з декількох окремих етапів, але й процес, важливість якого розуміють як співробітники служби управління, так і керівники.

Таким чином, можна підсумувати, що для того, щоб адаптація нових співробітників не закінчувалася звільненням, необхідно розуміти важливість адаптації і вміти правильно організувати цей процес.

Безперечно, добре впливає на процес адаптації нових працівників на підприємстві наявність корпоративної культури.

Корпоративна культура являє собою систему матеріальних і духовних цінностей, проявів діяльності компанії, які взаємодіють один з одним та відображають індивідуальність компанії та її сприйняття себе-інших у соціальному та матеріальному середовищі - у поведінці, взаємодії та інших проявах. [27, с.97]. Важливі функції корпоративної культури: виховна, мотиваційна, комунікативна, управлінська, стабілізуюча, захисна, оптимізуюча.

Корпоративна культура організації включає в себе такі складові:

- пріоритетні цінності, тобто що люди цінують у своєму житті, в організації: статус, титули, кар'єрне зростання, саму роботу;
- віру в керівництво, в успіх, у свої сили, у взаємодопомогу, в етичну поведінку, у справедливість тощо;

- комунікаційну систему і мову спілкування, тобто використання усної, писемної, невербальної комунікації, абрєвіатури, жестикуляції й т.п.;
- усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання: ступінь точності часу в працівників, дотримання тимчасового розпорядку й заохочення за це;
- взаємовідносини між людьми, що розрізняються за віком і статтю, статусом й владою, досвідом й знаннями, релігією й громадянством, а також шляхи й методи вирішення виникаючих конфліктів;
- процес розвитку працівника і навчання: процедури інформування працівників, порядок участі в навчальних програмах, значення процесу підвищення кваліфікації, що використовується в організації;
- трудова етика й методи стимулювання: ставлення до роботи й відповідальність за доручену справу; поділ праці й виконання посадових обов'язків; оформлення і чистота робочого місця; якість роботи; оцінка роботи і винагорода; шляхи кар'єрне зростання;
- зовнішній вигляд, одяг, спосіб харчування, подання себе на роботі, діловий стиль [28, с. 11-15].

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі HR-менеджменту підприємства необхідно вирішувати наступні задачі:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства; - зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т.д.).

Розвиненість корпоративної культури на підприємстві підвищує рівень соціально-психологічного клімату. Соціально-психологічний клімат колективу – це його емоційний настрій, що являє собою систему взаємовідносин між членами даного колективу. Він впливає на результативність діяльності колективу в цілому [29].

Фактори, що впливають на рівень соціально-психологічного клімату, поділяють на:

1. Організаційно-технічні:

- рівень організації праці;
- форма організації трудового процесу;
- просторове розташування робочих місць.

2. Економічні:

- спільність матеріальних інтересів окремого працівника з інтересами трудового колективу;
- рівень задоволеності мотивацією праці;

3. Соціально-психологічні:

- рівень інформованості працівників;
- психологічна сумісність між членами колективу;
- стиль управління керівника даного колективу [30, с. 206].

Виробнича та будь-яка інша функціональна діяльність людини, яка передбачає взаємодію з іншими людьми, формує певний тип їхніх відносин з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних чинників. Ці відносини мають емоційний вияв, зумовлений комплексом моральних норм, ціннісними орієнтирами особистості та групи, рівнем розвитку трудового колективу, традиціями, корпоративною культурою.

Чинники оптимізації соціально-психологічного клімату в трудовому колективі:

1. Дотримання оптимальної норми керованості на всіх рівнях управління з метою забезпечення високого рівня відповідальності, вияву

індивідуальностей, виявлення мотивів діяльності, забезпечення ефективного контролю.

2. Тривалість існування трудового колективу, яка впливає на формування традицій, корпоративної культури, неформальних норм поведінки і, як результат, на згуртованість, стабільність і перспективи розвитку колективу.

3. Наявність потенціалу для розвитку трудового колективу, що виявляється в існуванні стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом, мотиваційного середовища для вияву творчої ініціативи, у баченні працівниками своєї професійної перспективи.

4. Оптимізація статево-вікової структури, що дає змогу урізноманітнити взаємовідносини в колективі, створити основу для поширення і передачі досвіду, активізації творчості молодих працівників, обмеження консерватизму.

5. Наявність інформації про функціонування неформальних груп, що дає змогу виробити механізм управління ними шляхом залучення їхніх лідерів і членів групи до вирішення важливих проблем підприємства, а також надання об'єктивної інформації про стан справ на підприємстві.

6. Забезпечення психологічної сумісності членів трудового колективу, що впливає на згуртованість групи, можливості безконфліктного функціонування та впливає з узгодженості цінностей, інтересів, мотивів і потреб [31, с. 314].

Практика функціонування багатьох підприємств засвідчує, що тривала напруга формує несприятливий соціально-психологічний клімат як наслідок практичних взаємовідносин людей у процесі спільної діяльності, що виявляється в поведінці, способах спілкування. Психічна напруга визначається психічним станом, що зумовлений передбаченням несприятливого для суб'єкта розвитку подій, що супроводжується відчуттям тривоги, дискомфорту. Регулювання соціально-психологічного клімату може відбуватися стихійно (самими членами колективу), без втручання адміністрації. Організоване ж регулювання соціально-психологічного клімату передбачає попереднє вивчення причин, що потребують регуляції, а також вироблення відповідних стратегічних заходів.

## **Висновки до розділу 1**

Відповідно до теми даної роботи та поставлених завдань в Розділі 1 було проаналізовано та встановлено наступне:

1. Враховуючи стрімке зростання ролі HR-менеджменту в управлінні підприємством, персонал підприємства повинен оцінюватись як його головний ресурс.
2. Побудова HR-стратегії підприємства повинна, в першу чергу, базуватися на стратегії підприємства, враховуючи процеси його масштабування та оптимізації.
3. Звернення до HR-консультантів є актуальним в ситуаціях, коли підприємство знаходиться в стані кризи, планує збільшувати ефективність своєї роботи, встановлює глобальні стратегічні цілі, має намір оновити систему управління людськими ресурсами.
4. Система HR-менеджменту підприємства має бути здатною забезпечити ефективність процесів рекрутменту та адаптації персоналу, ціллю яких є побудова продуктивного трудового колективу.
5. Керівній ланці підприємства необхідно усвідомлювати важливість забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, оскільки від нього залежить рівень плинності кадрів, ефективність виконання поставлених завдань та розкриття потенціалу робітників.

З вищевикладеного можемо підсумувати, що в сучасних умовах підприємницької діяльності саме грамотне управління персоналом стає ключовим фактором успішного розвитку компанії, тому йому необхідно приділяти підвищену увагу.



## **РОЗДІЛ 2**

### **СТАН УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК»**

#### **2.1. Аналіз трендів ринку праці в Україні**

Стратегічний аналіз — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства [32, с.8]. Основною метою стратегічного аналізу є оцінка основних факторів, що впливають на сьогоденне і майбутнє становище підприємства і визначення їх специфічного впливу на стратегічний вибір, інакше кажучи, пошук факторів стратегічного успіху підприємства.

Для вдалого визначення майбутньої HR-стратегії підприємства було проведено аналіз ринку праці в Україні. Завданням кваліфікованого HR-менеджера є не тільки підтримка роботи підприємства, а і активний розвиток та масштабування компанії. Один із можливих ризиків в цьому процесі – невірна оцінка ситуації на ринку праці. Ринок праці – це поле, на якому формується попит і пропозиція на послуги праці [33, с. 9]. Сьогодні формування ринку праці в Україні здійснюється в умовах кризового стану економіки, високого рівня еміграції кваліфікованого населення, наявністю значних масштабів прихованої зайнятості та прихованого безробіття, неузгодженістю із ринком освітніх послуг, зниження якості трудового персоналу. Також, слід зазначити, що пандемія «COVID-19» спричинила на ринок праці такі негативні наслідки,

як зниження економічної активності та рівня зайнятості населення через підвищення захворюваності та зниження обсягів пропозиції робочої сили; обмеження міграційних рухів та затримка інвестиційних процесів, що призвели до зменшення кількості нових робочих місць та зниження доходів населення; поширення неповної та неформальної зайнятості; погіршення стану справ щодо соціального захисту населення та зростання соціальної нерівності в суспільстві. З іншого боку, втрата джерел отримання доходів призвела до погіршення ситуації на ринку товарів та послуг, поглибила й загострила проблеми бізнесу, що веде до падіння економіки.

Проте, проведення аналізу стану ринку праці дозволяє компаніям подолати кризові тенденції, співставити інтереси претендента та роботодавця, знайти підходящий баланс між оплатою праці та обов'язками працівника, подолати конкуренцію та встановити відповідну стратегію HR-менеджменту організації.

Основними категоріями, за якими характеризують ефективність функціонування ринку праці є: економічно активне населення, безробітні та зайняті. До економічно-активного населення відносять населення обох статей віком від 15 до 70 років включно, яке впродовж певного періоду часу забезпечує пропозицію робочої сили на ринку праці. Тобто, в структуру економічно-активного населення включено дві категорії – «зайнятих» та «безробітних» осіб. Попит, в свою чергу, формують компанії, що мають потребу в робочій силі та вакантні робочі місця. Переглянемо статистичні дані щодо кількості вакансій станом на 2020-2021 роки в табл. 2.1.

Проаналізувавши табл. 2.1., можна зробити висновок, що найбільший відсоток збільшення кількості вакансій припадає на такі сфери як будівництво, добувна промисловість і розроблення кар'єрів, а також фінансова і страхова діяльність, серед яких ми бачимо темпи зростання на 36,9%, 42,4% та 59,3% відповідно. В свою чергу, найбільший відсоток зниження кількості вакансій бачимо за такими видами економічної діяльності як державне управління й

оборона, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, операції з нерухомим майном – на 15,7%, 28,9%, та 30,2% відповідно.

В сфері, яка цікавить нас найбільше в даній роботі, а саме в сільському, лісовому та рибному господарстві, бачимо тенденцію на збільшення кількості вакансій в 2021 році, в порівнянні з 2020 роком, на 10,5%, що свідчить про підвищення попиту на кваліфікований персонал.

Таблиця 2.1

Кількість вакансій, зареєстрованих в Державній службі зайнятості

Вакансії за видами економічної діяльності	Станом на 01.11.2020 р.	Станом на 01.11.2021 р.	Темпи зростання (зниження)
Усього з них: за видами економічної діяльності	67 821	70 336	103,7
Сільське, лісове та рибне господарство	2 495	2 756	110,5
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	973	1 386	142,4
Переробна промисловість	13 224	15 197	114,9
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	4 518	3 214	71,1
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	1 569	1 537	98,0
Будівництво	2 540	3 477	136,9
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	8 815	10 120	114,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	6 349	7 361	115,9
Тимчасове розміщування й організація харчування	1 519	2 010	132,3
Інформація та телекомунікації	383	497	129,8
Фінансова та страхова	327	521	159,3

діяльність			
Операції з нерухомим майном	874	610	69,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	1 311	1 405	107,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2 454	2 272	92,6
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	5 672	4 784	84,3
Освіта	8 397	7 361	87,7

Продовж. табл. 2.1

Вакансії за видами економічної діяльності	Станом на 01.11.2020 р.	Станом на 01.11.2021 р.	Темпи зростання (зниження)
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	5 147	4 518	87,8
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	645	778	120,6
Надання інших видів послуг	609	532	87,4

Таке зростання кількості вільних робочих місць в даній сфері може бути пов'язане з багатьма факторами, а особливо:

- підвищення рівня трудової міграції кваліфікованого персоналу закордон, через неконкурентоспроможний рівень заробітної плати та умов праці в країні;
- невідповідність потреб ринку праці з ринком освітніх послуг, а також низька можливість працевлаштування після закінчення загальноосвітніх та вищих навчальних закладів;
- вплив пандемії «COVID-19», що призвела до звільнень кваліфікованих працівників через стан здоров'я та з інших причин.

Якщо переглянути інформацію щодо кількості вакансій та кількості безробітних станом на 1 листопада 2021 року, що наведена у табл. 2.2., можна побачити, що, в середньому, на одну вільну вакансію наразі припадає чотири претенденти. За видами економічної діяльності найвищий показник дефіциту

робочих місць у таких сферах, як фінансова та страхова діяльність і державне управління й оборона – він становить тринадцять претендентів на одне вільне робоче місце. Найнижчий показник бачимо в сфері надання освітніх послуг – один претендент на одне робоче місце. Щодо сфери сільського, лісового та рибного господарства - за даними Державної служби зайнятості маємо сім претендентів на одне робоче місце, що вище середнього.

Таблиця 2.2

Кількість вакансій та кількість безробітних станом на 1 листопада 2021 року

Вакансії за видами економічної діяльності	Кількість вакансій, одиниць	Кількість безробітних, осіб	Кількість претендентів на 1 вакансію, осіб
Усього з них: за видами економічної діяльності	70 336	260 668	4
Сільське, лісове та рибне господарство	2 756	20 332	7
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	1 386	2 407	2
Переробна промисловість	15 197	28 927	2
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	3 214	5 824	2
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	1 537	2 635	2
Будівництво	3 477	5 410	2
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	10 120	40 567	4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	7 361	12 062	2
Тимчасове розміщування й організація харчування	2 010	4 906	2
Інформація та телекомунікації	497	3 334	7
Фінансова та страхова діяльність	521	6 771	13
Операції з нерухомим майном	610	1 973	3
Професійна, наукова та технічна	1 405	4 999	4

діяльність			
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2 272	5 674	2
Державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування	4 784	59 937	13
Освіта	7 361	9 215	1
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4 518	14 490	3
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	778	1 737	2
Надання інших видів послуг	532	2 232	4

Проаналізувавши також кількість вакансій та кількість безробітних станом на 1 листопада 2021 року за професійними групами, яку можна переглянути на табл. 2.3., бачимо найбільшу пропозицію з боку законодавців, вищих державних службовців, керівників, менеджерів та кваліфікованих робітників сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства – тринадцять та дванадцять претендентів на одну вакансію відповідно. Найменшу ж пропозицію отримуємо від робітників з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин, а також від кваліфікованих робітників з інструментом – два та один претенденти на одне вільне робоче місце відповідно.

Таблиця 2.3

Кількість вакансій та кількість безробітних станом на 1 листопада 2021 року

Вакансії за професійними групами	Кількість вакансій, одиниць	Кількість безробітних, осіб	Кількість претендентів на 1 вакансію, осіб
Усього з них: за професійними групами	70 336	260 668	4
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери	3 428	45 930	13
Професіонали	8 367	34 526	4
Фахівці	6 742	32 978	5
Технічні службовці	2 364	17 267	7
Працівники сфери торгівлі та послуг	8 146	43 410	5

Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства	617	7 299	12
Кваліфіковані робітники з інструментом	15 454	19 543	1
Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	16 619	28 652	2
Найпростіші професії	8 599	31 063	4

Порівнявши дані наведених вище таблиць, можна зробити висновок, що саме в сфері сільського господарства зараз відсутній дефіцит шукачів, проте, це може свідчити також про активне скорочення робочих місць в галузі та недостатню кількість якісної робочої сили, адже роботодавці мають потребу у висококваліфікованому персоналі з досвідом роботи не менше п'яти-восьми років та в талановитих співробітниках, здатних проявляти креатив та знаходити нестандартні способи вирішення кризових ситуацій. Слід зазначити, що з переходом на ринкові форми господарювання в аграрному секторі проблема забезпеченості сільськогосподарських підприємств висококваліфікованими працівниками практично всіх професій загострилася.

Динаміка загальної кількості вакансій за 2018-2020 роки наведена на рис. 2.1., де ми спостерігаємо значне зниження показника у 2020 році на 28,06% у порівнянні з 2019.

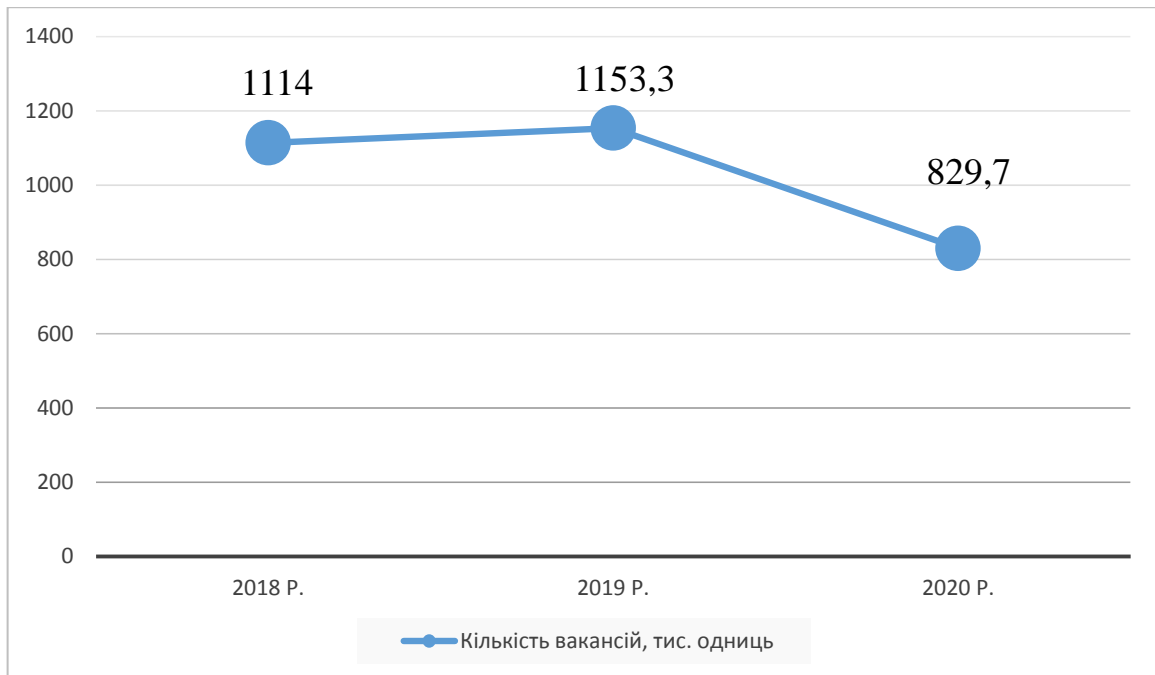


Рис. 2.1. – Динаміка кількості вакансій 2018-2020 р.

Отже, підсумовуючи викладену вище інформацію, можна зробити висновок щодо можливої HR-стратегії сучасного сільськогосподарського підприємства: оскільки жорстка недостатність шукачів в даній сфері наразі відсутня, доцільним буде зосередження уваги на вдосконаленні системи підбору та адаптації персоналу, що дозволить ефективно відбирати серед претендентів на вільну вакансію дійсних професіоналів та знизить ризики високої плинності кадрів серед нового персоналу.

## 2.2. Соціально-економічна підсистема підприємства

Соціально-економічна підсистема на рівні компанії є основним найбільш функціональним елементом усієї системи корпоративного управління. Ефективність, конкурентоспроможність, рівень фінансово-економічних показників будь-якого бізнесу залежить від постійного демографічного складу персоналу та вміння адаптуватися до змін цілей системи [34, с. 63].

Завданням соціально-економічної підсистеми є відповідність стратегічному баченню та відповідність вимогам до компетенцій працівників.



Стратегічний аналіз соціально-економічної підсистеми базується на дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, що передбачає поділ на два напрямки:

- вивчення загальної ситуації та конкуренції в галузі, в якій працює підприємство;

- вивчення ситуації всередині компанії [35, с.111].

Аналіз соціально-економічного середовища – це визначення і дослідження важливих елементів зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на досягнення стратегічних цілей.

Аналіз середовища виконує кілька важливих функцій у підприємницькій діяльності:

- покращує визначення найважливіших факторів, що впливають на економіку та майбутнє компанії з точки зору стратегічного планування;

- з точки зору політики підприємства, це допомагає створити найкраще враження про себе;

- надає інформацію, необхідну для кращого виконання виробничих функцій в умовах поточної діяльності [36, с. 88].

Стратегічний аналіз проходить підготовчу, аналітичну та заключну стадії. Він використовує ряд спеціалізованих методів і прийомів для діагностики потенційних і існуючих загроз для компанії та визначення можливостей компанії. На першому етапі визначаються мета та завдання стратегічного аналізу, визначаються основні критерії (показники) оцінки. Інформаційне забезпечення стратегічного бізнес-аналізу передбачає збір, контроль, систематизацію та обробку даних про зовнішнє та внутрішнє середовище компанії. Тут встановлюються можливості впливу кожного показнику та можна прогнозувати наслідки потенційних загроз. Інформаційна база аналізу створюється шляхом цілеспрямованого відбору даних із низки джерел та процесу перетворення набору даних у стратегічну інформацію на основі його аналітичної обробки та адаптації для використання в управлінні конкретним підприємством.

Другий етап – аналіз загроз внутрішньому та зовнішньому середовищу компанії. Важливим елементом цього розділу є систематизоване забезпечення стратегічного аналізу, яке включає вибір методів і інструментів, що відповідають цілям і завданням.

Проведення стратегічного аналізу включає в себе використання різноманітних методів і прийомів, одними з яких є часові ряди, метод порівняння, кейсовий метод, метод сценаріїв розвитку, матриці BCG, GE/McKinsey та інші, метод експертних оцінок, SWOT-аналіз тощо. Актуальним є використання в процесі аналізу кількох методів з подальшою можливістю їх порівняння [37, с. 49].

За результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії оцінюються стратегічні альтернативи, розробляється та пояснюється стратегічна система та проект рішення з використанням методів стратегічного аналізу.

Оцінка рівня загроз для діяльності підприємства з точки зору мікро- та макросередовища відбувається на останньому – третьому етапі. Він оцінює та визначає загрози та можливості, а також збирає якомога більше інформації про ключові фактори середовища.

На основі аналізу стратегічного потенціалу оцінюється рівень діяльності компанії, визначаються сильні та слабкі сторони. Завершальним етапом стратегічного аналізу є обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку бізнесу.

Обране для дослідження підприємство – товариство з обмеженою відповідальністю «Ліноріка Логістик». Юридична адреса підприємства «Ліноріка Логістик» знаходиться в місті Дніпро, вул. Шодуарівська, 3/31. Підприємство займається сільськогосподарською діяльністю, а саме виробництвом продукції рослинництва і тваринництва. Дата реєстрації підприємства – 12 листопада 2018 року.

Переглянемо склад та структуру земельних угідь підприємства, що наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Склад і структура земельних угідь

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. в % до 2018 р.
	га	%	га	%	га	%	
Загальна земельна площа	4327	-	3920	-	3871	-	89,46
В т. площа с.-г. угідь	4019	100	3540	100	3491	100	86,86
з них: рілля	3198	79,5	2521	71,2	2591	74,2	81,02
сінокоси	238	5,92	174	4,92	55	1,58	23,11
пасовища	517	12,8	763	21,5	763	21,8	147,58
Коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі	0,93	-	0,9	-	0,9	-	96,77
Коефіцієнт розораності землі	0,8	-	0,71	-	0,74	-	92,5
Коефіцієнт використання ріллі	0,89	-	0,97	-	0,9	-	101,12

Продовж. табл. 2.4

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2020 р. в % до 2018 р.
	га	%	га	%	га	%	
Кількість робітників, осіб	162	-	99	-	123	-	75,93
Припадає на одного робітника: с.-г. угідь	24,81	-	35,76	-	28,38	-	114,39
ріллі	19,74	-	25,46	-	21,07	-	106,74

Загальна земельна площа в розпорядженні господарства на 2018р. – 4327 га, площа сільськогосподарських угідь – 4019 га, площа ріллі становить 3198 га. Загальна земельна площа підприємства зменшилася в 2020 році порівняно з 2018 роком на 10,54%. Загальна земельна площа зменшилася через зменшення площі сільськогосподарських угідь на 13,14%.

В свою чергу розглядаючи сільськогосподарські угіддя можна зробити висновок, що, в порівнянні з 2018 роком, в 2020 зменшилася площа рілля і сінокосів, а пасовища і багаторічні насадження збільшилися.

Щодо коефіцієнтів можна зробити наступні висновки: коефіцієнт сільськогосподарського освоєння землі в 2018-2020 рр. наближається до одиниці, це свідчить про те що майже вся земля підприємства використовується в сільськогосподарському виробництві. Коефіцієнт розораності в 2020 році зменшився на -7,5% порівняно з 2018 роком, це спричинено зменшенням загального земельного фонду і зменшенням частки ріллі в сільськогосподарських угіддях. Розрахувавши коефіцієнт використання ріллі можна побачити, що коефіцієнт наближається до 1, це свідчить про те, що майже всю свою землю підприємство використовує для вирощування сільськогосподарських культур, і, в порівнянні з 2018 роком, в 2020 році цей коефіцієнт збільшився на +1,12%. Щодо кількості сільськогосподарських угідь, які припадають на одну людину, то в порівнянні 2018 і 2020 року спостерігається збільшення на 14,39%, щодо ріллі тут також спостерігається збільшення +6,74% - це спричинено зменшенням кількості робітників в господарстві. Дані про склад та структуру земельних угідь наведені в табл. 2.5.

Розрахуємо та проаналізуємо показники рівня використання трудових ресурсів: трудозабезпеченість господарства. Запас праці, коефіцієнт використання робочого часу.

Розрахувавши показники щодо трудових ресурсів можна зробити наступні висновки: середньорічна кількість працівників господарства знизилася в 2020 році порівняно з 2018 роком на 24,07%. Через зниження чисельності працівників зменшилась відповідно кількість відпрацьованих людино-годин за рік як всіма працівниками, так і одним працівником на 26,93% та 3,76% відповідно. Щодо трудозабезпеченості - то в 2018 році на 100 га сільськогосподарських угідь припадало 4 чоловіка, в 2019 році – 3 чоловіка, а в 2020 році – знову 4 чоловіка.

## Рівень використання трудових ресурсів

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 у % до 2018 р.
Середньорічна кількість робітників, осіб	162	99	123	75,93
Ними відпрацьовано за рік, тис. люд.-год.	253,20	152,22	185,02	73,07
Відпрацьовано одним робітником за рік, люд.-год.	1562,96	1537,58	1504,23	96,24
Річний запас праці, тис. люд.-год.	311,85	190,58	236,78	75,93
Коефіцієнт використання робочого часу	0,81	0,80	0,78	96,3
Трудовозапечеченість, люд.-год.	4	3	4	100,00

Незважаючи на те, що загальний земельний фонд підприємства знизився, це не спричинило змін у розподілі робітників на 100 га сільськогосподарських угідь, так як знизилась і кількість працівників підприємства.

Аналізуючи статистичні дані підприємства з моменту зміни його спеціалізації, а саме з 2018 року, було виявлено, що на підприємстві безперервно відбувалися постійні кадрові зміни – найм нових робітників, ротація та перекваліфікація наявних співробітників, створення нових підрозділів, а саме відділу кадрів, якого раніше на підприємстві не існувало. Такі зміни викликали істотні зміни у фінансових показниках підприємства.

Середньорічна вартість основних фондів господарства в 2018 році становить 27514 тис.грн., в динаміці 2018-2020рр. вона знизилась на 9,3%. Середньорічна вартість оборотних фондів становить 4205 тис.грн, в динаміці – збільшення на 0,74%.

Фондовіддача зросла на 28,57%, в результаті збільшення вартості основних фондів. Фондомісткість – збільшилась на 23,42%.

Прибуток господарства в 2020 році порівняно з 2018 роком знизився на 5,88%, причиною чого являється зниження масштабів виробництва продукції.

Коефіцієнт оборотності знижується на 8% в динаміці, а тривалість одного обороту збільшується, що є несприятливим для діяльності підприємства.

Наявність та ефективність використання основних та оборотних фондів наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Ефективність використання основних та оборотних фондів

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн.	27514	25782	24959	90,7
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис.грн.	4205	3636	4236	100,74
Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	19582,8	14381,9	18425,2	94,09
Виручка валової продукції в порівняльних цінах 2010 р., т.грн.	3788	4505	4490	118,53
Середньорічна вартість основних і оборотних засобів, тис.грн.	31719	29418	29195	92,04
Фондовіддача, грн.	0,14	0,17	0,18	128,57
Фондомісткість, грн.	7,26	5,72	5,56	76,58

Продовж. табл. 2.6

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Прибуток, тис.грн.	934,92	888,85	879,91	94,12
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	4,5	3,77	4,14	92
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	81,11	96,82	88,16	108,69
Норма прибутку, %	2,95	3,02	3,01	+0,06 в.п.

Також розрахуємо забезпеченість підприємства основними виробничими фондами. Фондооснащеність в 2020 році порівняно з 2018 роком збільшилася на 4,38%, через зниження площі сільськогосподарських угідь на 13,14%.

Фондоозброєність також зросла на 19,48% через значне зниження кількості працівників на 24,07%, що являло собою майже третину персоналу організації. Результати розрахунків наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Забезпечення підприємства основними фондами

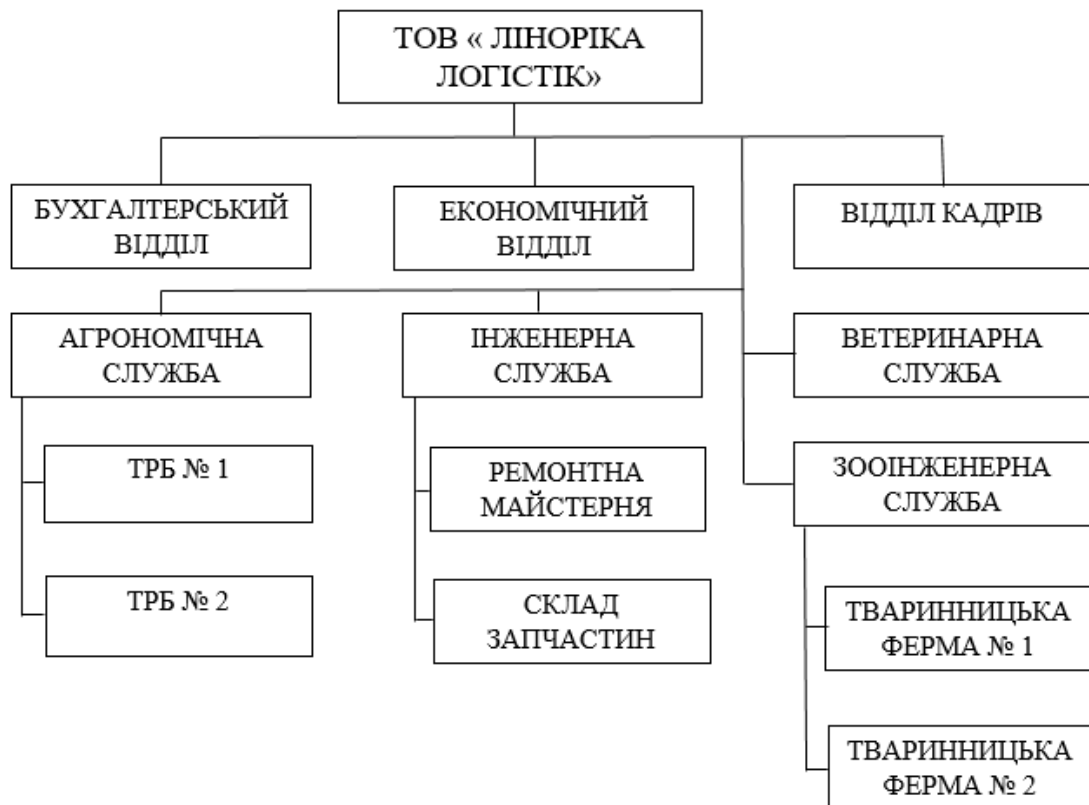
Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. у % до 2018 р.
Вартість основних виробничих фондів, тис.грн.	27514	25782	24959	90,71
Середньорічна кількість працівників, осіб	162	99	123	75,93
Площа сільськогосподарських угідь, га	4019	3540	3491	86,86
Фондооснащеність, тис. грн/га	6,85	7,28	7,15	104,38
Фондоозброєність, тис. грн/осіб	169,84	260,4	202,92	119,48

Слід зазначити, що основною тенденцією 2018-2020 років на підприємстві було скорочення площі сільськогосподарських угідь, причиною чого стало припинення орендних відносин з пайщиками, що бажали продати свою землю.

Зараз основним стратегічним завданням підприємство визначає для себе масштабування діяльності в агробізнесі з урахуванням ринку землі.

Стратегія HR-менеджменту на підприємстві слугує певним орієнтиром під час здійснення стратегії управління людським потенціалом підприємства, вона є сукупністю тривалих механізмів управління зайнятістю в організації. У комплексі стратегія HR-менеджменту та стратегія підприємства передбачають забезпечення підприємства людськими ресурсами з точки зору його розвитку та зростання виробничих результатів економічної діяльності [38, с. 32].

Особливою рисою HR-менеджменту аграрних підприємств є вплив стереотипів управління персоналом, які сформувалися в минулі періоди. Досить часто підприємства віддають перевагу використанню традиційних методів керування, в основі яких – підпорядкування працівників волі



роботодавців.

Рис 2.2. - Організаційна структура ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК»

Найбільш поширеним підходом до побудови організацій є комбінований підхід, який ґрунтується на єдності розпоряджень та кваліфікації цих розпоряджень. При цьому функціональні ланки не мають права безпосереднього впливу на виконавців, вони лише готують рішення для лінійного керівника, який в свою чергу здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.[39, с.157].

Підприємство побудоване саме за таким підходом, і на даний момент воно не потребує перебудови організаційної структури. Тож тепер можна переглянути структуру цього господарства, яка наведена на рис.2.2. та 2.3.



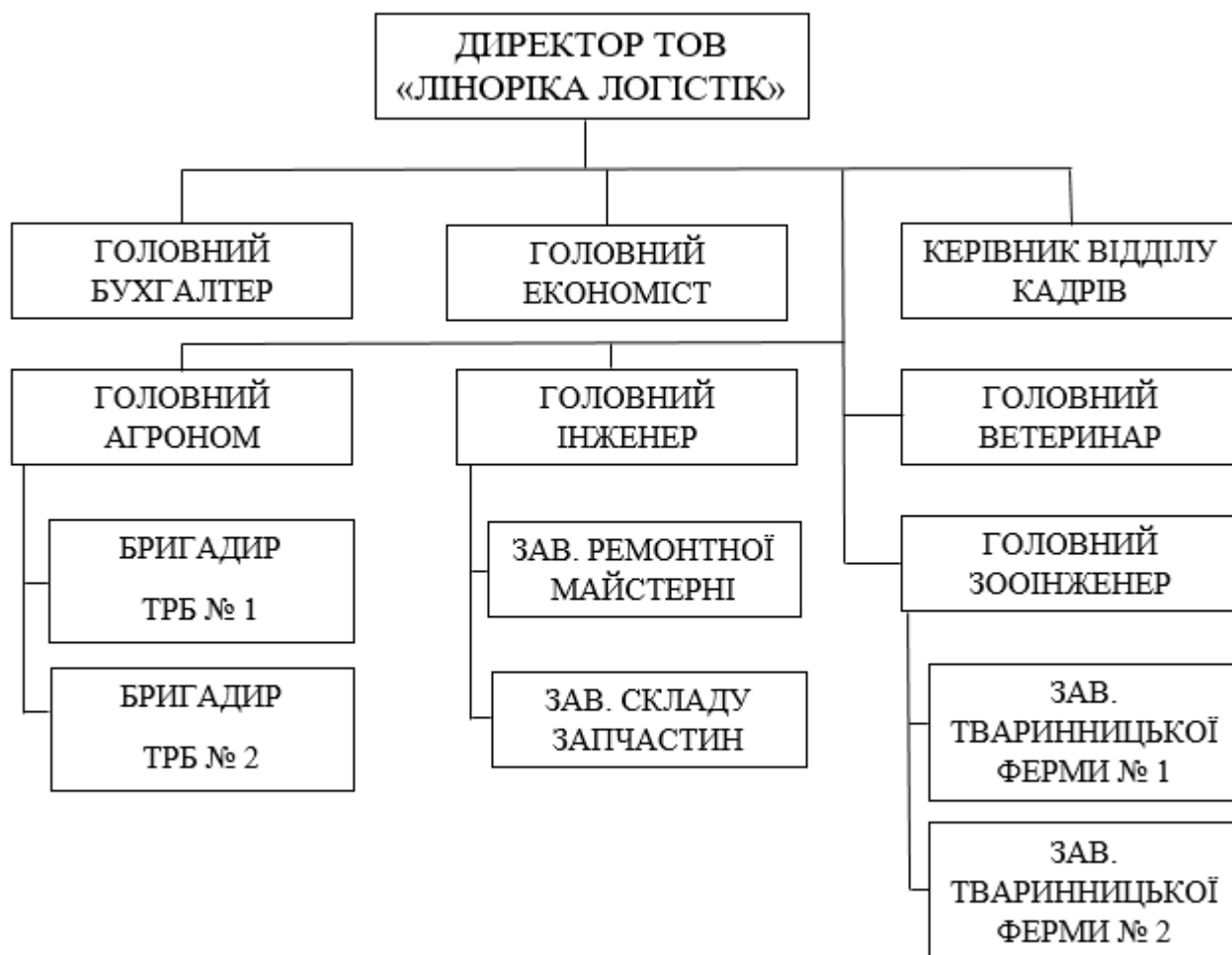


Рис 2.3. - Функціональна структура ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК»

Проглянувши організаційну структуру господарства можна зробити висновки, що в господарстві не існує відділу маркетингу і функцію такого спеціаліста бере на себе директор, тому, для покращення функціонування господарства, потрібно найняти на підприємство спеціалістів з маркетингу, в такому випадку можуть значно покращитися показники збуту продукції і, як наслідок, господарство отримає більше прибутку вже в перший рік роботи такого відділу.

В зв'язку з постійним розширенням підприємства, керівництвом було прийнято рішення щодо створення нового маркетингового відділу та прийняття на роботу двох маркетингологів, на яких буде покладено завдання збільшити обсяги реалізації продукції на 5%. Також, з погляду на те, що на підприємстві планується проведення масштабної діджиталізації, впровадженням

користування новими платформами та програмами (в т. ч. платформою «Доброзем», на якій здійснюється покупка та продаж земельних ділянок, що є актуальним для підприємства, що ставить своєю стратегічною ціллю масштабування), було запропоновано також запрошення до роботи в компанії двох ІТ-спеціалістів.

Проте, для повного обґрунтування цих рішень необхідно провести також дослідження структури наявного управлінського персоналу. Для цього переглянемо табл. 2.8.

Таблиця 2.8

## Потенціал управлінського персоналу

Посада	Прізвище, ініціали	Освіта	Вік	Стаж роботи	
				Загальний	В господарстві
Директор	Гандак О.П.	Вища	46	22	5
Головний бухгалтер	Бульба Т.Л.	Вища	35	13	5
Економіст	Сом П.В.	Вища	31	10	4
Керівник відділу кадрів	Оснат Т.Б.	Вища	30	6	3 міс.
Бухгалтер	Сон А.П.	Вища	34	6	5
Агроном	Ан Т.Ю.	Вища	33	10	3
Інженер	Горлов Г.П.	Вища	36	9	5
Зооінженер	Прут А.С.	Вища	29	11	3
Ветеринар	Сват М.Р.	Вища	29	4	2
Касир	Тюк А.С.	Технічна	30	5	5
Бригадир ТРБ №1	Смоловчи й П.Р.	Вища	29	6	3

Продовж. табл. 2.8

Посада	Прізвище, ініціали	Освіта	Вік	Стаж роботи	
				Загальний	В господарстві

Бригадир ТРБ №2	Шушко Г.М.	Вища	28	4	2
Зав. ремонтної майстерні	Шишка В.Р.	Вища	29	3	3
Зав. ферми №1	Соня Н.С.	Вища	31	5	3
Зав. ферми №2	Глузко С.С.	Вища	28	7	3
Зав. складу	Сало В.В.	Технічна	28	4	4

Проаналізувавши таблицю можна сказати, що в господарстві практично всі робітники мають вищу освіту. Також можна відмітити те, що дане підприємство створило такі умови праці, що робітники працюють в ньому вже не перший рік, а отже стратегія управління в ньому скорегована на задоволення потреб працівників і виконання управлінських завдань. Звернувши увагу на досвід працівників потрібно відмітити, що господарство добре піклується про молодих працівників і створює умови для їх подальшого розвитку і підтримки. Проглянувши загальний стаж роботи, а також порівнявши його з стажем в господарстві, можна зробити висновок, що господарство регулярно «оновлює» управлінський персонал, хоча в той же час середній вік персоналу в цілому по господарству коливається від 31 до 33 років, що свідчить про молодий потенціал цього підприємства, а отже працівники можуть виконувати роботу значно продуктивніше для господарства.

Організацією управління персоналом на підприємстві займається безпосередньо відділ кадрів. Як структурний підрозділ апарату управління, відділ кадрів здійснює такі функції:

- Здійснює принцип підбору і розстановки кадрів за діловими якостями, контроль за правильним використанням їх на роботі.
- Проведення заходів щодо формування стабільного колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни.
- Забезпечення підприємств персоналом необхідних спеціальностей, професій відповідно до плану.

- Складання перспективних і поточних планів потреби у персоналі і джерелах його поповнення.
- Організація і забезпечення підприємства персоналом.
- Контроль за виконанням персоналу відповідно до його професії, спеціальності.
- Контроль виконання трудового законодавства у підрозділах підприємства.

Начальник і персонал відділу кадрів несуть відповідальність за:

- забезпечення підприємства персоналом;
- стан облік та звітності, зберігання документів і ведення діловодства.

На підприємстві використовують почасово-преміальну систему оплати праці, при якій заробітна плата складається з оплати за фактично відпрацьований час і помісячної премії за якісне виконання роботи.

### **2.3. Стан системи рекрутменту та адаптації персоналу на підприємстві**

Проаналізувавши соціально-економічну підсистему підприємства, було зроблено висновок, що основною проблемою кадрового забезпечення підприємства є застаріла система рекрутменту та адаптації персоналу. Оцінюючи стан наявних систем підбору та адаптації персоналу на ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК», було виявлено використання лише одного традиційного методу підбору – це проведення співбесід, а також відсутність чіткої системи адаптації персоналу – вона проходила самоплинно. Для отримання підсумку було проведено SWOT-аналіз цих двох систем. SWOT-аналізи системи підбору та адаптації персоналу можна переглянути в табл. 2.9. та 2.10.

Проаналізувавши табл.2.9., можна зробити висновок, що застаріла система підбору персоналу на підприємстві має більше слабких сторін і загроз, ніж сильних сторін і можливостей.

Таблиця 2.9

## SWOT-аналіз системи підбору персоналу на ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Проведення співбесід. 2. Наявність звітності. 3. Залучення нових працівників через ЗМІ та серед випускників вищих навчальних закладів.	1.Відсутність чіткої і регламентованої системи підбору персоналу. 2.Використання одного методу підбору. 3.Застарілість методів, що використовуються.
Можливості	Загрози
1. Економія фінансових і трудових витрат на розробку і впровадження модернізованої системи підбору персоналу.	1. Ймовірність прийняття на роботу деструктивного співробітника. 2. Високі затрати часу на прийом необхідних співробітників. 3. Високі фінансові затрати на прийом нових співробітників. 4. Ймовірність затяжного процесу адаптації через нераціональний підбір кадрів.

Найважливішою загрозою є те, що за відсутності модернізованої системи підбору персоналу, підприємство зазнає збитків, витрачаючи багато трудових і фінансових ресурсів на нераціональний підбір кадрів.

Таблиця 2.10.

## SWOT-аналіз системи адаптації персоналу на ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Проведення адаптаційних бесід. 2. Наявність звітності. 3. Розвинуте наставництво.	1. Відсутність чіткої регламентованої системи адаптації. 2. Відсутність індивідуальних програм адаптації.
Можливості	Загрози
1. Економія фінансових і трудових витрат на розробку і впровадження модернізованої системи підбору персоналу.	1. Занадто довгий термін адаптації нових співробітників. 2. Високі фінансові затрати за період адаптації. 3. Висока плинність кадрів. 4. Високий рівень конфліктності в колективі. 5. Нестабільна робота нових співробітників.

Проаналізувавши табл.2.10., можна побачити, що відсутність модернізованої системи адаптації персоналу призводить до багатьох наслідків, що негативно впливають загалом на діяльність всієї організації. Дана система вимагає змін, що допомогли б уникнути всіх загроз.

Також, проаналізувавши статистичні дані щодо джерел наймання нових співробітників на підприємство, було отримано інформацію, що сформована і представлена у табл.2.11.

Зробивши аналіз даної таблиці, можна отримати висновок, що основним джерелом набору персоналу є засоби масової інформації, а саме мережа Інтернет, де підприємство у потрібний час публікує вакансії на популярних ресурсах для пошуку роботи.

Таблиця 2.11.

Результати дослідження джерел набору персоналу ТОВ «ЛІНОРІКА  
ЛОГІСТІК»

Джерело найму	Питома вага, %
Товариші, знайомі, родичі співробітників підприємства	40
Засоби масової інформації	50
Залучення випускників вищих навчальних закладів	10
Державна служба зайнятості	–
Рекрутингові агентства	–
Всього	100

Перелік сайтів, що підприємство використовує для розміщення вакансій:

1. Work.ua - найбільший в Україні сайт для пошуку роботи та нових кадрів, зараз на ньому доступно понад 56.6 тисяч вакансій.
2. Rabota.ua - другий за популярністю сайт, безліч вакансій.
3. Jobs.ua - всеукраїнський портал з пошуку роботи та підбору персоналу.

Друге місце серед джерел пошуку співробітників є так зване «сарафанне радіо» - тобто поширення інформації про вакансії серед знайомих, товаришів,

друзів працюючого персоналу. Великою перевагою такого способу набору для майбутніх працівників є те, ще вони відразу можуть почути про актуальний стан справ на підприємстві від тих, хто вже є його співробітником.

Найменший відсоток займає залучення випускників вищих навчальних закладів через те, що організація ще не має такої великої потреби в кадрах, щоб актуальним було співробітництво хоча б з одним навчальним закладом. Проте, іноді підприємство може використати і такий спосіб.

Єдиним способом підбору персоналу, який використовує керівництво підприємства є проведення співбесіди з потенційним працівником після вивчення та аналіз його резюме, за наявності.

## **Висновки до розділу 2**

Зібравши, систематизувавши та проаналізувавши інформацію, що була викладена у Розділі 2, можемо зробити наступні висновки:

1. Якщо організація планує вдало визначити HR-стратегію, то необхідним виступає аналіз стану ринку праці в країні з приділенням особливої уваги галузі, в якій функціонує конкретне підприємство.

2. Важливо враховувати, що сьогодні формування ринку праці в Україні здійснюється в умовах кризового стану економіки, високого рівня еміграції кваліфікованого населення, наявністю значних масштабів прихованої зайнятості та прихованого безробіття, неузгодженістю із ринком освітніх послуг, зниження якості трудового персоналу та негативними наслідками пандемії «Covid-19».

3. Переглянувши статистичні дані, бачимо, що в сфері сільського господарства зараз відсутній дефіцит шукачів, проте, це може свідчити також про активне скорочення робочих місць в галузі та недостатню кількість якісної робочої сили.

4. Основною тенденцією 2018-2020 років на підприємстві - скорочення площі сільськогосподарських угідь, причиною чого стало припинення орендних відносин з пайщиками, що бажали продати свою землю.

5. Зараз основне стратегічне завдання підприємства: масштабування діяльності в агробізнесі з урахуванням ринку землі.

6. Для успішної реалізації планів підприємства бачимо доцільним запрошення на роботу в організацію нових одиниць персоналу – маркетологів та IT-спеціалістів.

7. В результаті дослідження соціально-економічної підсистеми підприємства отримано висновок, що головною проблемою функціонуючого відділу кадрів є застарілі системи рекрутменту та адаптації персоналу. В даний період часу вони потребують змін.

8. Основне джерело пошуку персоналу, що застосовує підприємство – сайти для розміщення вакансій та резюме в мережі Інтернет.

9. Єдиний спосіб відбору персоналу на підприємстві – проведення співбесіди та аналіз резюме.

10. Бачимо відсутність на підприємстві чіткої системи адаптації персоналу.

З погляду на вивчену інформацію, підсумовуємо, що основною проблемою HR-менеджменту на підприємстві є застарілість його поглядів та методів. Враховуючи швидкий розвиток системи управління людськими ресурсами в сучасному світі, в такій ситуації підприємство втрачає свої можливості та не використовує наявні ресурси в повному обсязі.



## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК»

#### **3.1. Розробка антикризової стратегії розвитку підприємства та місце в ній HR-менеджменту**

Проаналізувавши інформацію, представлену в розділі 2, можемо бачити, що наразі підприємство переживає не найкращі часи, проте поступово намагається вийти з кризової ситуації. Бачимо, що підприємство прагне наростити кількість працівників, але в даній ситуації такі дії не мають стратегічного обґрунтування, адже спершу керівництву необхідно визначитись з оптимізацією структури персоналу підприємства. Першочерговим завданням для організації, яку ми аналізуємо, є оптимізація чисельності працюючого персоналу з врахуванням оновленої стратегії. Основними кроками в такій ситуації є зведення кількості працівників до обґрунтованого мінімуму та визначення в яких саме спеціалістах підприємство має потребу. Для проведення якісної діагностики наявного персоналу та формування плану з найму майбутніх працівників виникає потреба в професійній роботі HR-фахівця. Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК», бачимо, що на підприємстві зараз функціонує відділ кадрів і він виконує такі завдання:

1. Забезпечення підприємства персоналом.
2. Ведення кадрового діловодства.
3. Нарахування заробітної плати.

З погляду на це, можемо зазначити, що схема роботи відділу кадрів є застарілою та вимагає реорганізації. Також, на підприємстві відсутній відділ маркетингу та IT-відділ, в яких підприємство має особливу потребу, якщо планує масштабуватися та розвиватися з врахуванням сучасних тенденцій в сільськогосподарській галузі. Тому, пропонуємо підприємству оновлену організаційну структуру, що представлена на рис.3.1.

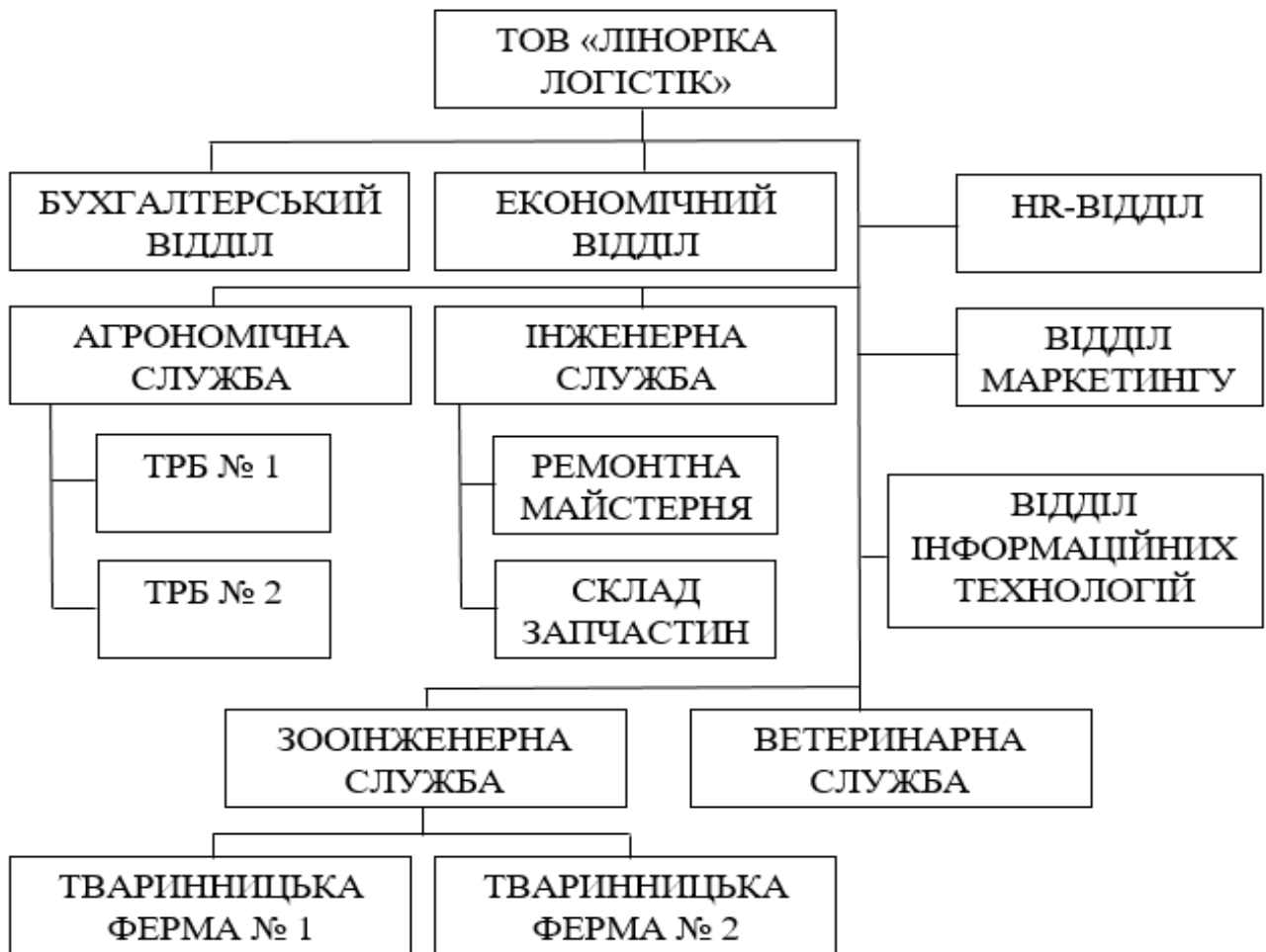


Рис. 3.1. – Оновлена організаційна структура ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК»

В такому випадку наступним завданням для HR-відділу буде:

- 1) Провести аналіз сучасного стану ефективності трудових ресурсів на підприємстві;
- 2) Розрахувати і систематизувати оптимальну кількість персоналу, з врахуванням нової стратегії підприємства та необхідністю якісного виконання виробничих програм;
- 3) Нормувати та встановити необхідну чисельність працівників в нових відділах;
- 4) Провести заходи зі звільнення та ротації працюючого персоналу (за необхідності);
- 5) Провести заходи з пошуку, найму та адаптації нових співробітників;

6) Визначити та затвердити оновлену корпоративну політику;

7) Провести заходи з оптимізації морально-психологічного клімату в колективі;

8) Проаналізувати ефективність впровадження нової HR-стратегії.

З погляду на викладене вище, можемо встановити, що на підприємстві відсутній HR-фахівець, що буде здатним професійно виконати перелічені обов'язки, адже наявний відділ кадрів працює за застарілими методами і не встигає за сучасним тенденціями розвитку сфери управління персоналом.

В такому випадку, доцільною буде пропозиція скористатись послугами HR-консультанта та працювати за нам на умовах аутсорсингу.

Аутсорсинг (з англ. outsourcing) - це передача певних видів або функцій підприємницької діяльності організацією іншій компанії в бажаній сфері, що проводиться за умови укладення між ними договору [40, с. 116].

Розглянемо позитивні боки використання аутсорсингових послуг:

1) Зниження витрат на утримання в штаті компанії вузькоспеціалізованих працівників;

2) Зниження напруги на керівну ланку підприємства через делегування необхідних обов'язків аутсорсеру;

3) Можливість використання прогресивних методів роботи;

4) Можливість зосередити увагу працівників на основному напрямі діяльності підприємства;

5) Високий рівень якості виконання обов'язків аутсорсерами, що зацікавлені в отриманні позитивних відгуків і гарного іміджу на ринку;

6) Залучення до роботи в організації людину, що може провести незалежний аналіз стану справ та вказати на непомічені недоліки в її функціонуванні [41, с. 286].

Останній пункт часто є досить важливим, оскільки працівники підприємства не завжди можуть об'єктивно оцінити стан справ у компанії, розглядати інформацію не «замиленим оком» та приймати рішення, що можуть бути дійсно корисними для майбутнього. Персонал, що вже не один рік працює

в організації, найчастіше схильний до думки, що всі дії виконуються вірно, обрана раніше стратегія роботи є єдино правильною і змінювати нічого не потрібно. Саме в таких ситуаціях до роботи в компанії слід запросити людину, що зможе професійно оцінити ситуацію без впливу минулого досвіду в цій компанії, колег та своєї власної думки, що могла би скластися, якщо б людина працювала на підприємстві достатньо довго.

На противагу, переглянемо мінуси співпраці з аутсорсерами:

- 1) Можлива загроза втрати конфіденційності та загроза інформаційній безпеці компанії;
- 2) Можлива загроза понесення підприємством збитків, якщо аутсорсер неякісно виконає делеговані йому завдання;
- 3) При низькому рівні довіри до аутсорсера керівна ланка підприємства може не ставитись серйозно до зауважень, які висуває аутсорсер і не скористатись запропонованими шляхами вирішення проблем;
- 4) Недостатній рівень обізнаності аутсорсера про стан справ на підприємстві [42, с. 53].

Зазначимо також, що через низький рівень розвитку аутсорсингових послуг в Україні, ціні на такі послуги можуть виявитися завищеними, тому пошук необхідного спеціаліста слід проводити досить ретельно, враховуючи досвід роботи аутсорсера, відгуки, його компетенцію, а також аналізувати економічну ефективність такої співпраці [43, с. 45].

Реорганізація відділу кадрів та створення нових відділів – досить серйозний процес, що вимагає відповідної компетенції, тому, з врахуванням того, що підприємству буде потрібним не лише підбір та наймання нового персоналу, а і виконання функцій, що вимагають наявності у фахівця більшої області знань, пропонується звернутися саме до HR-консультанта, а не до рекрутингового агентства. Підприємство має необхідність в експерті, що зможе забезпечити регулювання таких процесів, як оптимізація кількості персоналу, пошук, найм, адаптація та зростання працівників, відстеження ефективності діяльності персоналу.

При укладанні угоди з HR-фахівцем підприємству доцільно вказати:

- 1) Чітко визначені завдання та функції, що делегуються аутсорсеру;
- 2) Терміни та необхідна якість виконання роботи;
- 3) Умови дострокового розірвання контракту;
- 4) Докладну інформацію про майбутнє поле діяльності аутсорсера;
- 5) Систему, за якою буде оцінюватись якість надання послуг [44].

Проаналізувавши тенденції розвитку HR-консультування в Україні, звертаємо увагу на те, що наразі ринок аутсорсингових послуг знаходиться на стадії зародження. Високі темпи розвитку технологій, процес глобалізації, економічна нестабільність і необхідність оптимізації ресурсів призводять до зростання популярності такого виду послуг.

Перелік обов'язків, що пропонується передати HR-консультанту:

1. Організацію ефективної системи керування персоналом і соціальними процесами в організації.
2. Визначення потреби підприємства в персоналі.
3. Розробка системи заміщення посад і робочих місць.
4. Вивчення ринку праці задля визначення можливих джерел забезпечення необхідними кадрами.
5. Пошук та добір кандидатів з потрібних джерел.
6. Участь у розробці організаційної структури підприємства (складання штатних розкладів, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій, проектів трудових договорів (контрактів), участь в нарадах, ін.).
7. Планування та організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу.
8. Розробка системи мотивації працівників підприємства [45, с. 24].

В свою чергу, наявний на підприємстві відділ кадрів зобов'язується виконувати доручення HR-консультанта, а також зберігає за собою виконання таких функцій як:

1. Розрахунок та нарахування заробітної плати;
2. Підготовка трудових договорів;

3. Управління соціальними пакетами;
4. Ведення необхідної документації;
5. Складання звітів по зарплатах, преміюванню працівників, показникам чисельності персоналу, структурі і плинності кадрів, кон'юнктурі на ринку праці за звітний період [46].

Особливо важливим завданням для нового HR-менеджера буде реорганізація відділу кадрів та створення двох нових відділів. Зараз за керівниками організацій проглядається тенденція в спонтанному створенні нових відділів, без чіткого плану, розрахунків, але з головною метою знайти необхідних спеціалістів. Найчастіше, це буває не досить вдалим планом, адже, без чітко встановлених цілей і кроків, процес відкриття нових структурних підрозділів затягується, функції відділів і окремих працівників дублюються за відсутності регламентації, замість виконання своїх прямих обов'язків нові працівники можуть бути зайняті управлінням організацією своєї власної структурної одиниці, налаштуванням взаємодії з вже існуючими відділами, процесом збору усієї необхідної інформації. Для того, щоб процес реорганізації відділу кадрів пройшов швидко, продуктивно та вдало, пропонуємо наступні кроки:

- 1) Зміна застарілої назви «Відділ кадрів» на більш сучасну та відповідну дійсності - «HR-відділ»;
- 2) Внесення змін в організаційну структуру підприємства(документ);
- 3) Чітка регламентація кількості співробітників у відділі та їх обов'язків;
- 4) Проаналізувати минулі результати діяльності підрозділу для оптимізації його функціонування;
- 5) Чітке розподілення навантаження між співробітниками для збільшення продуктивності роботи;
- 6) Регламентувати відносини з іншими відділами та окремими посадовими особами;

7) Зафіксувати зони відповідальності співробітників та методи ведення контролю.

Для створення нових відділів пропонується наступний план:

- 1) Аналіз діяльності підприємства для встановлення потреби в нових працівниках;
- 2) Внесення нових підрозділів в організаційну структуру підприємства;
- 3) Формування всіх зв'язків та підпорядкованості відділів;
- 4) Внесення нових відділів у штатний розпис, видання наказу, затвердження посадових інструкцій;
- 5) Визначення результатів роботи, що очікуються від нових відділів;
- 6) Чітке визначення цілей і завдань, що покладаються на працівників нових відділів;
- 7) Визначення вимог до якостей, компетенцій та досвіду нових працівників, встановлення умов їх роботи;
- 8) Встановлення ієрархії між працівниками відділів;
- 9) Пошук кандидатів на заміщення вакантних місць, їх наймання та адаптація;
- 10) Встановлення актуальних способів комунікації з новими відділами;
- 11) Визначення способів контролю за діяльністю нових відділів [47, с. 31].

### **3.2. Шляхи модернізації систем найму та адаптації персоналу на підприємстві**

Наступним етапом розвитку підприємства планується створення ІТ-відділу та відділу маркетингу, для чого необхідним буде прийом на роботу спеціалістів з інформаційних технологій та спеціалістів з маркетингу. З цього

виходить, що у найближчий час підприємству необхідно буде застосувати методи підбору і адаптації персоналу.

Проаналізувавши ситуацію на підприємстві «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК» можна прийти до висновку, що саме такі частини системи управління персоналом, як системи підбору і адаптації персоналу є дуже застарілими та вимагають змін, якщо організація розраховує на швидкий, продуктивний та менш витратний процес заповнення вакантних місць та вихід з етапу кризи. З розвитком та розширенням самої організації актуальним є зміна HR-стратегії. У діяльності будь-якої сучасної організації як дефіцит, так і надлишок працівників негативно позначається на їх трудовій поведінці та загалом на результатах діяльності підприємства. Тому необхідність підбору, а також раціональної розстановки кадрів існує в будь-якій організації [48, с. 94]. Робота по формуванню трудового колективу складається з наступних етапів, що представлені на рис. 3.2.

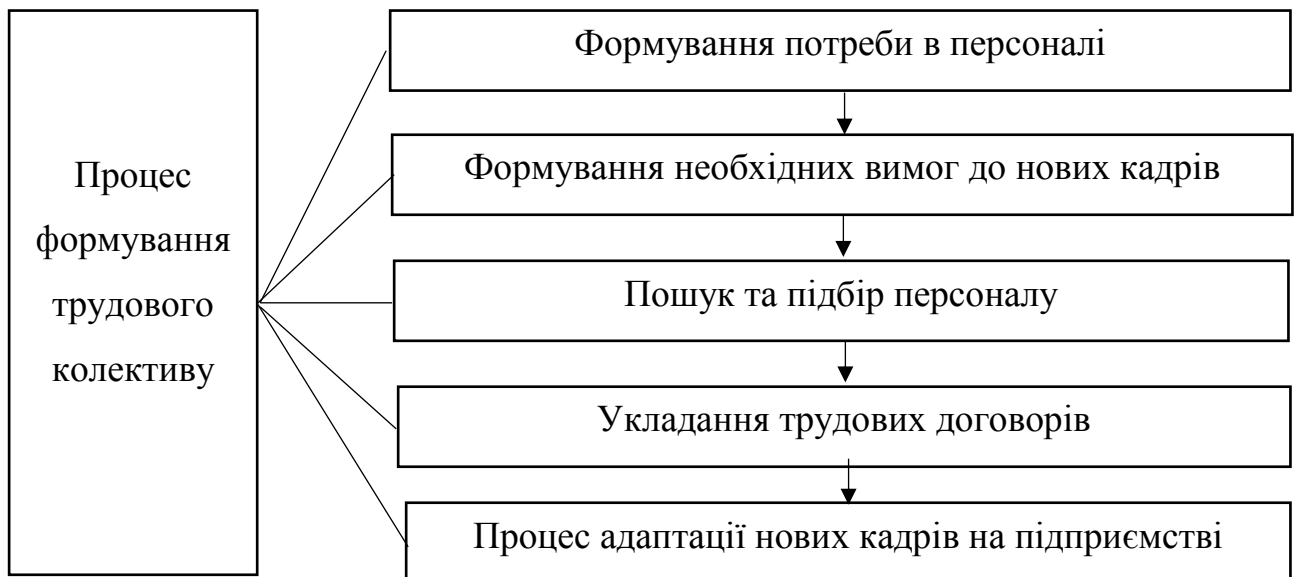


Рис. 3.2. – Процес формування трудового колективу

Розглянувши рис.3.2., можна зробити висновок, що першим кроком необхідно визначити потребу в персоналі. Отримавши данні з ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК», було визначено, що на даний час підприємство потребує найняття на роботу двох маркетологів та ІТ-спеціалістів. Створення маркетингового



відділу необхідно для професійного проведення аналізу ринку, дослідження потреб покупців та просування продуктів, що виготовляються на підприємстві. IT-спеціалісти необхідні компанії для автоматизації процесів виробництва та роботи з новими платформами. Далі вважається доцільним модернізувати систему підбору та адаптації персоналу, через те, що без цього буде неможливим дотримання ефективної HR-стратегії.

Зважаючи на те, що основним методом підбору персоналу на підприємстві є аналіз резюме та проведення співбесіди з претендентом, пропонується введення нових прогресивних методів та вдосконалення вже використовуваних. Першим етапом є формування необхідних вимог до нових кадрів – встановлення визначених поведінкових компетенцій, рівня освіти, відповідності позицій направлення роботи. Організація найму повинна базуватися на характеристиці змісту в праці (функції роботи), вимогах до компетенції працівника (знання, досвід), потрібних здібностях та індивідуальних особливостях (фізичні, інтелектуальні), можливих протипоказаннях. Правильно визначені та вказані вимоги укладають фундамент майбутнього успішного найму співробітників [49, с.95]. Взявши до уваги цю інформацію, було сформовано та запропоновано такі основні вимоги, що представлені в табл. 3.1. та табл. 3.2.

Таблиця 3.1

Базові необхідні вимоги до нових співробітників відділу маркетингу

Вимога	Бажано (ідеальний варіант)	Можливо (допускається за результатами співбесід та тестувань)
Освіта, знання	Закінчена повна вища освіта, рівень «Магістр» з направлення «Маркетинг». Знання англійської мови, основ копірайтингу, таргетингу, інструментів SEO-просування.	Незакінчена вища освіта, освітній рівень «Бакалавр», можливий прийом на роботу студента випускного курсу університету з направлення «Маркетинг»

Продовж. табл. 3.1

Вимога	Бажано (ідеальний варіант)	Можливо (допускається за результатами співбесід та тестувань)
Досвід	Досвід роботи від двох років на аналогічній посаді. Наявність кейсів.	Відсутність досвіду, за умови проходження двомісячного стажування на підприємстві.
Поведінкові компетенції	Впевненість в собі, самостійність, комунікабельність, гіпервідповідальність, неконфліктність, креативність, уважність, стрессостійкість, націленість на результат, амбіціозність.	Прийняття кандидата на роботу передбачається лише за наявності необхідних поведінкових компетенцій.

Проаналізувавши табл. 3.1. і табл. 3.2., можна зробити висновок, що вимоги до кандидатів завжди варіюються.

Таблиця 3.2.

## Базові необхідні вимоги до нових співробітників ІТ-відділу

Вимога	Бажано (ідеальний варіант)	Можливо (допускається за результатами співбесід та тестувань)
Освіта, знання	Закінчена повна вища освіта, рівень «Магістр» з напрямлення «Інформаційні технології» або «Інженерія програмного забезпечення». Знання англійської мови, support engineering, data analyzing, знання принципів роботи SQL або MySQL	Технічна освіта: прикладна математика, системний аналіз, статистика, або суміжні спеціальності.

Продовж. табл. 3.2

Досвід	Досвід роботи від двох років на аналогічній посаді. Наявність кейсів.	Відсутність досвіду, за умови проходження двомісячного стажування на підприємстві.
Поведінкові компетенції	Розвиненість аналітичного та критичного мислення, самостійність, комунікабельність, гіпервідповідальність, неконфліктність, креативність, уважність, стрессостійкість.	Прийняття кандидата на роботу передбачається лише за наявності необхідних поведінкових компетенцій.

Встановивши за вимогу два роки досвіду – є можливість втратити талановитого молодого спеціаліста, який ідеально підійшов би по іншим характеристикам. Саме тому, деякі вимоги позиціонуються як бажані, проте допускаються відхилення від заданих умов. Наступним кроком формування трудового колективу та нових маркетингового та ІТ-відділів є безпосередній пошук та підбір кадрів. Для даного кроку було розроблено можливий алгоритм дій по підборі персоналу, з врахуванням особливостей організації та вакантних місць:

- Розміщення вакансії – правильне написання вакансії має дуже велике значення для того, щоб отримати хороший відгук [50, с. 48]. Так званий «скелет» вакансії складається з декількох блоків:

1. Назва вакансії
2. Інформація про компанію
3. Причина появи
4. Завдання
5. Вимоги

6. Умови роботи
7. Заклик до дії
8. Візуальна складова

- Скрінінг резюме. Резюме - це документ, у якому подаються короткі відомості про навчання, трудову діяльність та професійні досягнення особистості, яка його складає.

Найчастіше у ньому подаються:

- 1) назва документа;
- 2) прізвище, ім'я та по батькові особи, яка складає резюме;
- 3) мета складання резюме;
- 4) досвід роботи;
- 5) освіта;
- 6) знання мов;
- 7) контактний телефон [51; 57 с.].

Вивчаючи резюме кандидата пропонується звертати основну увагу на те, що може насторожити:

1. Відсутність логіки та структури викладання інформації, що може казати про те, що особа, що складала резюме, має недостатньо розвинутий рівень мислення.

2. Назви резюме на рівні «Шукаю роботу», «Будь-яка робота» свідчать про те, що людина не має чітко визначених цілей та професійної мотивації – навряд такий кандидат зможе підійти для посад, що потребують спеціальної підготовки, освіти та досвіду.

3. Занадто довгі резюме, що містять зайву інформацію, взяту з підручників, статей, використання штампів та шаблонів, зазвичай показують те, що особа відноситься до роботи формально, може діяти лише за прикладами та не має творчого потенціалу.

4. Велика кількість попередніх місць роботи не завжди є позитивною рисою – найчастіше це свідчить про безвідповідальність та низьку компетенцію шукача.

Для ефективного «просіювання» резюме рекомендується використання скрінінгу – фільтрація за обраними параметрами, якими можуть бути стать, вік, освіта, стаж роботи та ін. Базові дані для скрінінгу зібрані в табл 3.1. та 3.2.

- Використання альтернативних джерел інформації під час прийняття управлінського рішення, а саме моніторинг сторінок кандидата в соціальних мережах [52].

- Проведення співбесіди - для продуктивного проведення цього методу підбору не пропонуються новітні види співбесід та інтерв'ю, так як вони не вважаються принципово доцільними та необхідними для посад, на які відкриті вакантні місця на підприємстві. Достатньо обрати лише стиль співбесіди, підходящий для конкретного кандидата: формальний, слабоформальний, неформальний [53]. Формальні співбесіди проводяться за чітко визначеним планом, з заздалегідь прописаними питаннями, які найчастіше є однаковими для всіх кандидатів. Такий стиль співбесіди є найменш гнучким та не підлаштовується під особливості кожного окремого кандидата. Слабоформальний стиль має на увазі використання списку завчасно підготовлених запитань, проте під час самої співбесіди можуть з'явитися додаткові запитання. Неформальний стиль співбесіди не має чіткого алгоритму проведення та списку обов'язкових питань. Проводиться лише за приблизним переліком тем для розмови.

- Тестування – вид тестування визначається в залежності від посади, на яку претендує шукач. Для всіх кандидатів пропонується введення обов'язкового тесту на виявлення особистих якостей, рівня інтелекту та психологічного стану. Для працівників, від яких вимагається знання англійської мови, пропонується проходження тесту на знання мови з професійною специфікою [54, с. 46]. Аналіз анкетних даних, поряд з іншими методами добору, виявляє таку інформацію:

- відповідність освіти заявника мінімальним кваліфікаційним вимогам;
- відповідність практичного досвіду характеру посади;

- наявність обмежень іншого роду на виконання посадових обов'язків;
- готовність до прийняття додаткових навантажень (надурочно, у відрядженнях);
- коло осіб, які можуть рекомендувати працівника, допомогти отримати довідки й додаткову інформацію про нього.

Перелік запропонованих запитань для тестування при прийомі на роботу можна переглянути в табл.3.3.

Таблиця 3.3

## Перелік можливих питань для розміщення в анкеті

№	Приклад запитання	Результат
1	Вкажіть ваші професійні плани на наступні п'ять років	Дозволяє оцінити амбіційність людини та її бажання професійно зростати
2	Перелічіть кілька ваших найважливіших особистих якостей	Дозволяє встановити якості, які кандидат вважає ключовими
3	Вкажіть мінімальну заробітну плату, яку вам хотілося б отримувати	Дає змогу співставити бажаний рівень заробітної плати з тим, яку готове виплачувати підприємство
4	Оцініть власний рівень володіння англійською мовою	Дозволяє отримати інформацію про наявність необхідного рівня знання іноземної мови
5	Вкажіть кілька негативних рис вашого характеру	Допомагає визначити завчасно негативні якості кандидата, які він не приховує

Також до тестування пропонується додати таблицю для оцінювання важливості деяких факторів з точки зору кандидата. Умови – оцінити представлені фактори по шкалі від 1 до 10 балів, без повторення виставлених оцінок. Приклад форми для оцінювання наведений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Форма для оцінювання важливих факторів з точки зору кандидата

Фактор	Оцінка	Фактор	Оцінка
Згуртованість та доброзичливість колективу		Стабільність, надійність компанії-роботодавця	
Рівень заробітної плати		Складність та інтенсивність роботи	
Можливість кар'єрного росту		Отримання нових знань та досвіду	
Віддаленість місця роботи від місця проживання		Самостійність та незалежність посади	

- Психологічне дослідження – завершальним етапом планується впровадити саме психологічне дослідження через те, що використання психологічних тестів при оцінці якостей кандидата при прийомі на роботу дозволяє отримати наступну інформацію:

1. Аналіз потрібних якостей кандидата для конкретних посад [55, с. 125].
2. Сфера, яку бажає зайняти претендент.
3. Зони можливих перевантажень, обмежень і протипоказань для працівника.
4. Зони, в яких можливе проявлення творчих здібностей кандидата.
5. Адаптація. Можливості створення умов для співробітника. Оцінка стресостійкості кандидата.
6. Мотивація. Стимул к діяльності. Ціннісні установки.
7. Планування кар'єри. Цілеспрямованість. Установки на вид діяльності.
8. Стиль управління співробітником. Стиль спілкування. Засвоєння інформації.

У результаті діагностики керівник отримує звіт про кожного співробітника, розроблений на основі аналізу особистісних особливостей і актуального психологічного стану співробітників на сьогоднішній день, аналізу його компетенцій. Звіт включає опис сильних і слабких сторін претендента, його лідерських, інтелектуальних, комунікативних і ділових якостей, відповідність цих виявлених якостей поставленим завданням, способи управління даним співробітником, підходи до його мотивації, особливості планування його кар'єри [56, с. 6]. Психологічне тестування дозволяє визначити не тільки моральний стан і якості претендентів, а й можливий майбутній психологічний клімат в колективі. За допомогою такого аналізу можна знайти відповіді на запитання:

- Наскільки претендент підходить для конкретної роботи?
  - Чи здатний(та в якому обсязі) сформований колектив у цілому досягти поставлених перед ним цілей?
  - В якому вигляді найбільш доцільно подавати інформацію працівникові, щоб вона була сприйнята правильно і найбільш ефективно?
  - Чи буде здатний конкретний працівник в повному обсязі виконувати свої обов'язки? Чи підходить для нього обраний вид діяльності?
- Відповіді на ці та інші питання відображаються у звіті: «Психологічний аналіз колективу».

Даний аналіз пропонується провести і для вже працюючих на підприємстві співробітників – це дозволить більш ефективно формувати групи працівників, допоможе створити умови для продуктивнішої співпраці, знизить конфліктність.

- Цікавим допоміжним методом при підборі кадрів також є залучення вже працюючої на даному підприємстві особи, яка є експертом в конкретній області роботи. Це робиться для того, щоб реально оцінити потрібні якості претендента, так як HR-менеджер не завжди може бути компетентним в, наприклад, розробці стратегій проведення рекламних кампаній [57, с. 190]. Найчастіше, такий експерт може брати участь в співбесідах, задаючи питання,



що допомагають розкрити дійсний потенціал можливого майбутнього колеги. Такий метод є помітно ефективним, проте досить затратним, так як для його використання потрібно відлучати працівників від процесу виконання своїх службових обов'язків.

Розглянути більш детальну характеристику обраного алгоритму методів підбору персоналу, а саме особливостей проведених методів та бажаного результату від них, можна в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

## Характеристика обраних методів підбору персоналу

Назва методу	Особливості проведення	Бажаний результат
Скрінінг резюме	Для ефективного скрінінгу необхідно правильно визначити параметри, за якими будуть фільтруватися резюме	Швидке відсіювання підходящих резюме від тих, що не відповідають бажаним параметрам.
Моніторинг соціальних мереж кандидата	Є актуальним для більш молодих кандидатів, які активніше ведуть свої сторінки в мережі Інтернет	Отримання загального портрету особистості, інформації про світогляд, стиль життя
Співбесіда	Необхідно вибрати підходящий стиль співбесіди: формальний, слабоформальний, неформальний.	Висновки про наявність підходящих якостей, знань, досвіду для роботи у кандидата
Тестування	Вид тестування обирається залежно від посади, на яку претендує особа	Встановлюється рівень наявних якостей, знань та досвіду у кандидата
Психологічне дослідження	При неправильному трактуванні результатів може призвести до майбутнього неефективного управління	Дозволяє отримати інформацію про моральний стан кожного претендента та рівень його ментального здоров'я

	співробітником.	
--	-----------------	--

Дуже важливим в процесі підбору персоналу є недопущення помилок, так як це може призвести до дуже серйозних наслідків. Помилка в підборі всього лише одного співробітника дорівнює стратегічній помилці в розвитку команди.

Перелік типових помилок, які найчастіше допускаються на етапі підбору об'єднують у кілька категорій [58, с. 160]:

1. Недостатньо конкретно та точно описана вакансія.
2. Неправильна оцінка особливостей підбору конкретного фахівця, величини витрат або термінів.
3. Неповне визначення рівня вимог до кандидатів.
4. Навпаки, дуже великий список критеріїв підбору.
5. Недостатнє фінансування на підбір персоналу.
6. Кандидат, обраний для закриття конкретної вакансії, не виходить на роботу.

Також завданням HR-менеджера є не перевтомити себе та кандидатів занадто великою кількістю опитувань, анкет та тестів. Тому, що отримана з них інформація про кандидата може виявитися зайвою та ніяк не допомогти в питанні про працевлаштуванні претендента. Проте забере час і менеджера, і можливого співробітника. Також, некоректна оцінка якостей претендента від недосвідченого спеціаліста, який займається підбором персоналу на підприємстві, може призвести до виникнення недовіри як з боку цього спеціаліста, так і з боку кандидата на вільну посаду. В результаті, таким чином можна втратити дійсно достойного претендента та збільшити терміну закриття вакансії. Також вважається, що для HR-менеджера досить важливим є знання психології для ефективного виявлення неправдивої інформації на співбесідах та в анкетних даних.

Завершальним етапом роботи з підбору кадрів для організації буде подання звітів для керівництва, в яких засвідчено рівень економічної

ефективності прийнятих управлінських рішень, щодо прийняття на роботу конкретних осіб та безпосереднє прийняття обраних кандидатів на роботу. При правильному виконанні HR-менеджером своєї роботи можна буде відстежити виключно позитивну динаміку в діяльності підприємства, досягненні поставлених керівництвом цілей та пропорційному збільшенні доходів організації.

Отже, основними запропонованими заходами з модернізації системи підбору персоналу на ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК» є впровадження чіткої регламентації даного процесу.

Нова система підбору персоналу буде складатися з таких кроків:

1. Планування потреби в персоналі.
2. Встановлення чітких критеріїв пошуку.
3. Розміщення вакансії на популярних безкоштовних сайтах для пошуку роботи.
4. Скрінінг резюме
5. Моніторинг соціальних мереж кандидата
6. Співбесіда
7. Тестування
8. Психологічне дослідження.

Представлений алгоритм дозволить значно пришвидшити процес підбору необхідних кадрів, зробити його більш ефективним та знизити можливість прийняття на роботу некомпетентної людини.

Відразу після підписання трудового договору, розпочинається етап адаптації працівника в організації. Від успішності проходження цього процесу залежать майбутні відносини між робітниками в колективі, продуктивність роботи, термін роботи працівника на конкретному підприємстві.

Адаптація — це процес пристосування співробітника до організаційного середовища. Через те, що будь-які серйозні зміни в житті людини викликають стрес – процес влаштування на нову роботу також супроводжується появою стресу та навіть негативних емоцій. Система адаптації персоналу на

підприємстві повинна бути націлена саме на зниження рівня стресу і максимальне пришвидшення пристосування працівника до нового місця роботи. Відсутність системи адаптації персоналу може призвести до того, що процес пристосування не відбудеться. Якщо адаптація не відбувається – працівник покидає підприємство.

Тому система адаптації повинна бути чітко регламентованою, та визначати кожен етап даного процесу з самого початку знаходження нового працівника на підприємстві. Найчастіше професійна адаптація розглядається як процес залучення людини до праці в рамках певної професії, включення його в виробничу діяльність, засвоєння їм умов і досягнення нормативів ефективності праці [59, с.48]. Однак адаптацію не можна розглядати тільки як оволодіння спеціальністю. Вона передбачає також пристосування новачка до соціальним нормам поведінки, що діють у колективі, встановлення таких відносин співробітництва працівника і колективу, які в найбільшій мірі забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін. Адаптація – завершальний процес при введенні працівника на посаду, тому залишати її без уваги - помилково. Розглянути завдання, які виконуються в процесі адаптації можна на рис. 3.3.



Рис. 3.3. – Цілі системного підходу до адаптації персоналу

Проаналізувавши рис. 3.3., було зроблено висновок, що грамотно побудована адаптація дозволяє завершити процес наймання нового співробітника з найменшими втратами, знизити плинність кадрів, поліпшити морально-психологічний стан працівника, а також забезпечити економію часу як керівника, так і безпосередньо нового співробітника. Зважаючи на це, процес адаптації нового персоналу на ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК» пропонується розподілити на етапи, представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

## Запропоновані етапи адаптації персоналу

Етап	Суть	Результат
Початковий	Розпочинається з моменту знайомства HR-менеджера підприємства з кандидатом та проведення першої співбесіди. Передбачає створення доброзичливої атмосфери, надання кандидату необхідної інформації про дану компанію та вакансію.	Створює загальне враження у кандидата про майбутнє місце роботи та допомагає зберегти позитивне ставлення до початку наступного етапу. Отримана інформація про підприємство викликає у кандидата почуття надійності.
Ознайомчий	На даному етапі відбуватиметься представлення новачка працівникам підприємства, організація його робочого місця, призначення куратора (наставника), документальне оформлення. Буде проведено тренінг.	Дозволяє новому працівникові швидше пристосуватися до створених умов роботи, отримати уявлення про підприємство та колектив.
Стабілізуючий	Визначається безперебійною роботою нового працівника в організації.	Дозволяє визначити дійсні позитивні та негативні якості даного співробітника, оцінити рівень виконаної ним роботи.
Кінцевий	Характеризується повним пристосуванням людини до нового місця роботи.	Розкриває усі можливості робітника. Створює відчуття повної надійності та стабільності.

Зазначимо важливість дотримання вказаної послідовності проведення етапів адаптаційної програми та їх повноцінне виконання, адже новому працівнику буде безумовно важко почати ефективно виконувати покладені на нього обов'язки у випадку, якщо він не буде ознайомлений з об'ємом необхідної інформації, не матиме людини, до якої можна звернутись за отриманням відповідей на можливі запитання та за допомогою. Співробітник не зможе проявити наявний в ньому потенціал, якщо для цього не будуть влаштовані сприятливі умови. Пропонується також фіксувати результати адаптаційної програми для подальшого аналізу. Розкриємо докладніше передбачені умови та завдання кожного етапу:

### **1. Початковий етап.**

Термін: з моменту подання резюме до моменту закінчення першої співбесіди.

Завдання для підприємства:

- створити докладну вакансію, яка з моменту першого контакту кандидата з нею зможе відповісти на максимум запитань, створити позитивне враження та зацікавити;
- провести першу співбесіду з усіма передбаченими тестуваннями, створити доброзичливу атмосферу, надати кандидату необхідну інформацію, а також друкований роздатковий матеріал з короткою історією підприємства, відомостями про посаду, яку зможе зайняти кандидат та базовими вимогами до нього.

### **1. Ознайомчий етап.**

Термін: з моменту закінчення першої співбесіди до початку першого робочого дня нового співробітника.

Даний етап характеризується вливання нового співробітника в нову сферу. Відбувається знайомство з колективом, організація робочого місця, визначається наставник-коуч, проводиться спеціальний тренінг.

Особливості тренінгу:

- проводиться у форматі групової екскурсії по підприємству та новому робочому місцю, орієнтація на місці;
- влаштовується перегляд презентації, в якій представлені відомості про корпоративну культуру, нові обов'язки співробітника.

## **2. Вступний етап.**

Термін: з початку першого робочого дня нового співробітника до моменту повного налагодження його діяльності на даному підприємстві.

Завдання вступного етапу:

- в перший день роботи нового працівника керівництво зобов'язане створити план його роботи;
- наставник-коуч повинен контролювати кроки працівника, проте не робити це занадто показово та нав'язливо, допомагати новому працівникові при появі труднощів, відповідати на усі його запитання;
- при проходженні цього етапу наставник-коуч не повинен допустити появи у нового працівника відчуття непотрібності, недостатньої обізнаності, невпевненості в своїх діях.

Успішне проведення даного етапу пришвидшує початок налагодженої ефективної роботи нового працівника, що, безумовно, сприяє підвищенню ефективності роботи усього підприємства в цілому.

## **3. Стабілізуючий етап.**

Термін: с моменту початку безперервного виконання роботи новим працівником до моменту повної стабілізації та пристосування.

Даний етап характеризується чітким визначенням позицій направлення роботи нового працівника, встановленням дійсних його поведінкових компетенцій. Протягом цього етапу з працівником періодично проводяться бесіди з метою визначення рівня його задоволеності новим місцем роботи та для допомоги у вирішенні труднощів, що можуть з'являтися під час цього етапу.

## **4. Кінцевий етап.**

Термін: закінчення процесу адаптації нового працівника на підприємстві.

Адаптація вважається завершеною, коли знаходження співробітника характеризується такими параметрами:

- робітник повністю орієнтується на своєму робочому місці;
- знає свої завдання та шляхи їх виконання;
- процес звикання завершений;
- співробітник долає всі міжособистісні проблеми з новими колегами, має з ними позитивні відносини;
- співробітник вважає себе повноправним і повноцінним членом колективу, не відчуває себе непотрібним;
- працівник якісно і своєчасно виконує свою роботу та зацікавлений у ній;
- прагне підвищувати кваліфікацію;
- задоволений процесом і результатами своєї роботи;
- розділяє цінності організації (її філософію).

В кінці адаптаційного періоду кожного працівника HR-менеджер повинен провести опитування для працівників, що пройшли адаптацію та сформувані результати в звіт. Формування звітів допоможе відстежувати ефективність впроваджених заходів та вести статистику.

Особлива увага в процесі формування нової системи адаптації повинна приділятися другому етапу, коли проводиться ознайомчий тренінг. Такі тренінги допоможуть новачкам краще орієнтуватися в поставлених перед ними задачами, швидше пристосуватися до нового колективу, відчувати себе важливою ланкою серед інших кадрів. Проводити побідні тренінги можна як у груповому форматі, так і персонально для однієї людини. Наочний матеріал пропонується формувати у презентації, що будуть транслюватися через мультимедійні пристрої. При формуванні програми тренінгу пропонується розділити інформацію, що подається, на базову та спеціальну. Важливими елементами тренінгу можуть виступати особливості орієнтації по підприємству,



місця розташування необхідних відділів, з якими буде співпрацювати новий співробітник тощо. Пропонований зміст тренінгу представлений в табл. 3.7.

Процес наймання нових співробітників та формування трудового колективу завжди супроводжується хвилюванням не тільки нових кадрів, а і тих людей, які вже якийсь час працюють на даному підприємстві. Міжособистісна взаємодія в колективі породжує важливий феномен - морально-психологічний клімат колективу. Від нього залежить як благополуччя всіх членів колективу, так і їх працездатність.

Таблиця 3.7

Пропонований зміст адаптаційного тренінгу

Базова інформація	Спеціальна інформація
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мета підприємства, цілі, коротка історична довідка, існуючі традиції, продукція, що виробляється, споживачі, організаційна структура, інформація про керівників.</li> <li>- Місце роботи, організація робочого часу, підлеглі(за наявності), статус, просування, дисципліна та стягнення, права.</li> <li>- Системи та форми оплати праці на підприємстві, норми оплати праці та ранжування працівників, оплата понаднормової роботи, система мотивації.</li> <li>- Запобіжні заходи, місця надання першої допомоги, попередження про можливі небезпеки на виробництві, правила протипожежної безпеки, правила поведінки при аваріях та оповіщення про них.</li> <li>- Організація харчування та кімнати відпочинку, надання побутових послуг працівникам підприємства тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Цілі, пріоритети, структура відділу; взаємовідносини з іншими підрозділами; взаємовідносини всередині підрозділу</li> <li>- Детальний опис роботи і очікуваних результатів; нормативи якості виконання роботи та основи оцінки виконання; тривалість робочого дня і перерви</li> <li>- Заміна відсутнього працівника, понаднормова робота, нічні зміни тощо</li> <li>- Правила, характерні для даного підрозділу; правила техніки безпеки; гігієнічні стандарти (у тому числі харчування, куріння на робочому місці та ін); поведінка у разі аварій (нещасних випадків); використання обладнання; охорона (проблеми, пов'язані з крадіжкою), винос речей з підрозділу; контроль за порушеннями; контроль і оцінка виконання</li> <li>- Місця куріння, місця надання</li> </ul>

	першої допомоги тощо; знайомство нового працівника з працівниками підрозділу
--	--

Морально-психологічний клімат в колективі – це досить стійке по відношенню до фактору часу психологічне налаштування співробітників, яке безпосередньо впливає на їх діяльність [60, с.206].

Ознаками сприятливого морально-психологічного клімату виступають:

- довіра та тактична поведінка членів колективу по відношенню один до одного;
- відсутність зловживання керівниками привілеями свого положення, відсутність тиску на підлеглих з боку керівників і навпаки;
- вільне вираження особистої думки кожного при обговоренні важливих завдань, що мають відношення до всього колективу;
- переважання конструктивної критики;
  - достатня інформованість членів колективу про завдання, які вони виконують;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у групі з кожним її працівником.

Морально-психологічний клімат в колективі є фактором, що може впливати безпосередньо впливати на:

- рівень плинності кадрів, рівень задоволеності персоналом своєю роботою;
  - продуктивність та ефективність праці;
  - кількість прогулів і запізень, дотримання трудової дисципліни;
  - виконання роботи в строк або із запізненням;
  - рівень конфліктності;
  - рівень дотримання етичних стандартів та вимог.

На погіршення морально-психологічного клімату в трудовому колективі можуть впливати особистісні та організаційні чинники. До особистісних чинників відносять:

- антипатії в одних членів групи по відношенню до інших, що робить неможливою конструктивну спільну роботу;
- значні відмінності у темпераментах працівників колективу (флегматики, меланхоліки, сангвініки, холерики);
- істотні відмінності у віковій структурі групи, що ускладнює порозуміння між її членами;
- наявність у працівників синдрому професійного вигорання, виснаження, стресу;
- присутність в межах групи людей, схильних до критики інших, що породжує погіршення взаємовідносин в групі;
- різний рівень інтелектуального та культурного розвитку учасників групи;
- різний соціальний статус учасників групи;
- різні мотиви у членів групи щодо роботи в організації;
- складний характер в учасника групи, що породжує конфлікти, суперечки, ворожість;
- релігійна, расова, етнічна та інша нетерпимість одних членів групи відносно інших тощо [61].

До організаційних чинників відносять:

- нераціональний розподіл задач між членами груп, що призводить до перевтоми одних і неповної завантаженості інших;
- невизнання колективом свого безпосереднього керівника групи через його нерішучість, некомпетентність, невміння управляти групою;
- невідповідність окремих членів групи займаним посадам;
- невідповідність умов праці комфортній роботі колективу;
- загальний низький рівень кваліфікації групи;

- неналагодженість взаємодії групи з іншими групами та зацікавленими особами;

- нечітко поставлені завдання та цілі роботи групи;

- низькі вимоги до результатів діяльності колективу тощо.

Для встановлення рівня морально-психологічного клімату на підприємстві, HR-менеджером ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК» було проведено анонімне опитування серед усіх співробітників, яке містило 15 запитань:

1. Чи подобається вам ваша робота, хотіли б ви її поміняти?
2. Якби вам зараз довелося шукати роботу, чи зупинили б ви свій вибір на теперішньому місці?
3. Чи достатньо ваша робота для вас цікава і різноманітна?
4. Чи влаштовують вас умови на робочому місці, чи хотіли б ви замінити обладнання, що вами використовується?
5. Чи задоволені ви рівнем оплати своєї роботи?
6. Чи хотіли б ви підвищити свою кваліфікацію?
7. Чи влаштовує вас обсяг завдань, які ви виконуєте під час своєї трудової діяльності?
8. Чи доводиться вам працювати в позаробочий час?
9. Чи є в вашій трудовій групі колеги з деструктивною поведінкою, що заважають вам працювати?
10. Як би ви оцінили атмосферу в вашому трудовому колективі (дружні стосунки, допомога, взаємоповага, довіра або заздрість, незрозуміння, напруженість у відносинах)?
11. Як ви оцінюєте відношення до вас вашого безпосереднього керівника?
12. Чи часто виникають конфлікти на вашому робочому місці?
13. Як ви оцінюєте власне відношення до ваших колег?
14. Чи користуєтеся ви довірою і повагою у ваших колег?
15. Чи задоволені ви загалом морально-психологічним кліматом в вашому колективі? Хотілося б вам його покращити?

Результати даного опитування було проаналізовано і проведено розподіл по чотирибальній шкалі, де 1 – «не задоволений», 2 – «більше не задоволений, ніж задоволений», 3 – «більше задоволений, ніж не задоволений», 4 – «задоволений». Отриману шкалу можна переглянути на рис. 3.5.

Проаналізувавши отриману діаграму, можна побачити, що близько 67% працівників задоволені морально-психологічним кліматом в своєму трудовому колективі. Але майже 10% працівників є не зовсім або повністю не задоволеними наявною ситуацією, що є досить високим рівнем незадоволеності.



Рис. 3.4. - Шкала задоволеності співробітників морально-психологічним кліматом на підприємстві

Основними шляхами, що пропонуються для налагодження та покращення морально-психологічного клімату на ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК» є:

- формування трудових груп за психологічною сумісністю;
- звільнення деструктивних, нестабільних та непродуктивних працівників;

- модернізація системи мотивації;
- регламентування правил поведінки та взаємодії членів колективу.

При формуванні трудових груп за психологічною сумісністю мається на увазі створення однорідного колективу, учасники якого схожі за статусом, віком, цінностями, темпераментом, характером, типом особистості. Всередині такого колективу учасникам буде простіше досягти взаєморозуміння, знайти спільну мову. Рівень сумісності членів колективу можна визначити за такими критеріями як:

- рівень розвиненості поведінкових компетенцій у членів колективу, дотримання правил такту та етикету;
- рівень витрат зусиль учасників трудової групи при виконанні спільних завдань;
- рівень отриманих результатів;
- рівень задоволення працівників від роботи тощо.

Психологічну сумісність розділяють на два види: психофізіологічну та соціально-психологічну. Психофізіологічна сумісність членів колективу залежить від їх темпераменту, особливостей складу розуму, типу і швидкості сприйняття інформації, характеру. Соціально-психологічну сумісність пов'язують із наявністю у членів колективу певних поведінкових компетенцій, рівня комфорту в спілкуванні, наявності схожих цінностей тощо.

Для успішного формування HR-менеджером трудових груп, пропонується проведення психологічних тестувань для всього персоналу. Проте, використовувати психологічні тести завжди треба обачно – часто, власна думка людини про самого себе є суб'єктивною і може відрізнятись від дійсності. Тому, вибірка питань для таких анкетувань повинна містити в собі питання, які можуть ідентифікувати особливості людини, мінімально піддаючись впливу конкретної людини, яка проходить дане тестування.

Загалом, займаючись покращенням морально-психологічного клімату в колективу, треба звертати увагу на такі чинники, що сприяють налагодженню сприятливого клімату:

- Наявність у колективі працівників різних рівнів компетенції і досвіду, що дозволяє новачкам-початківцям брати приклад з більш досвідчених колег, відчувати їх нагляд та підтримку, бачити можливості свого кар'єрного зростання, а висококваліфікованим — відчувати повагу початківців, мати помічників у своїй трудовій діяльності. Сукупно це сприяє підвищенню задоволеності з обох сторін та можливості самооцінювання.

- Одним з важливих чинників є чисельність групи, і різними авторами згадуються різні варіанти оптимальності цього показника. Це не дивно, оскільки більш сильний вплив (при рівній кількості) надає характер розв'язуваної задачі. Так, іноді в одній роботі зустрічається згадка про діапазонах оптимальної чисельності і 3-9, і 5-12 і більше осіб. Якщо трудова група складається менше ніж з трьох осіб, то це може створювати дискомфорт у її учасників через високу відповідальність за прийняті рішення. І навпаки, якщо група складається більше ніж з 12 осіб, то зазвичай розпочинається неформальне ділення на менші групи, втрачається цілісність колективу. Це може негативно позначатись на згуртованості колективу загалом.

- Відносно важливим чинником також вважається склад групи за статево-віковими критеріями. Зазвичай, більш сприятливий морально-психологічний клімат спостерігається в тих колективах, де переважає неоднорідна статево-вікова структура. Їм властива згуртованість, здорові міжособистісні відносини, високий рівень взаємодопомоги та підтримки. Молодша частина в таких колективах найчастіше бере приклад із своїх старших колег, вчиться у них повазі, дисципліні, стриманості, в той час як старші члени колективу діляться своїм досвідом і отримують від своїх колег енергію та модернізовані методи рішення спільних проблем.

- Психологічна сумісність серед членів трудових груп – цей чинник забезпечує безконфліктне спілкування, більш позитивний рівень настрою окремих працівників під час виконання робочих завдань, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, схожість інтересів, мотивів,

що сприяє продуктивнішій співпраці, швидшому досягненню компромісів, знаходженню спільної мови.

- Відсутність деструктивних членів колективу – дуже важливий чинник, невідповідність з яким іноді може призводити до повного розладу відносин в усьому колективі. Виявляти деструктивну поведінку іноді можуть члени колективу з високою кваліфікацією і високим рівнем досвіду, проте їх негативні дії можуть повністю «компенсувати» вклад в спільну справу. В таких випадках керівникам особливо важко прийняти раціональне рішення щодо працівників з деструктивною поведінкою.

Сформувавши раціональну трудові групи, можна виявити ознаки, що говорять про сприятливий морально-психологічний клімат в новому колективі:

- високий рівень взаємної симпатії в стосунках між окремими членами робочої групи;
- високий рівень культури ділових взаємин в сформованому колективі;
- високий рівень задоволеності членів колективу своїм знаходженням в даному колективі;
- рівень збігу значущих установок і позицій робітників, мотиваційні властивості груп тощо, частота збігу індивідуальних оцінок, позицій щодо значущих для групи об'єктів.

Соціальна ефективність запропонованих заходів визначатиметься ступенем задоволення інтересів і потреб працівників, до яких відносяться: нормальні умови і мотивація праці, правова захищеність, підтримка прагнення зробити кар'єру та ін. Якщо покращиться соціально-психологічний клімат у колективі, то ми можемо спрогнозувати зростання фінансових результатів.

### **3.3. Економічне обґрунтування та прогнозування ефективності консалтингового проекту**

Метою запропонованого консалтингового проекту є модернізація бізнес-процесів, збільшення рівня продуктивності праці на підприємстві та, найголовніше, збільшення рівня прибутку. Цінність будь-якого працівника



визначається рівнем його внеску в діяльність компанії та впливом на зростання прибутку. Проте, усі процеси, якими керує HR-менеджер в компанії, найчастіше, є досить довготривалими та складними, через що чітко та швидко оцінити ефективність роботи такого фахівця буває неможливо. Також, важливо звернути увагу на те, що пошук спеціалістів в сфері інформаційних технологій – нелегка справа. Якщо розглядати сучасні тенденції в HR-менеджменті, то рекрутинг в IT є особливою темою, оскільки в цій сфері спостерігається надвисока конкуренція і попит на співробітників – тому йде справжнє «полювання» за талантами. З врахуванням того, що на запрошеного HR-консультанта буде покладена реорганізація кадрового відділу, побудова нової HR-стратегії, створення ефективно функціонуючого колективу та інші обов'язки, то в ситуації, що ми розглядаємо, буде доцільно запросити до роботи також рекрутера, який буде займатися виключно пошуком та залученням кандидатів. Адже, процесу пошуку нових співробітників необхідно буде приділити багато часу та уваги. Часто, саме в IT-рекрутингу процес пошуку розділяється між кількома спеціалістами:

Researcher – спеціаліст найнижчого рівня, який займається пошуком необхідних контактів, запрошує кандидатів на співбесіди та займається іншими нескладними дорученнями.

Sourcing specialist – спеціаліст, що займається пошуком кандидатів, перевіряє їх відповідність вакансії, знаходить шляхи зв'язку з потрібним кандидатом та переконує в необхідності потрапити на співбесіду.

Рекрутер – спеціаліст вищого рівня, що займається всіма процесами підбору персоналу – від оформлення вакансії, до проведення співбесіди.

Ми вважаємо, що в даній ситуації кращим варіантом буде запрошення до співпраці саме рекрутера, з таких причин:

- необхідно знизити напругу на HR-консультанта, делегувавши частину обов'язків;
- HR-консультант, що займається глобальними питаннями HR-стратегії підприємства не зможе приділити увагу ретельному добору персоналу

з різних сфер – маркетингу та ІТ, а цей процес потребує ретельного дослідження даних галузей;

- оскільки HR-фахівець співпрацюватиме з компанією на умовах аутсорсингу, то унеможливлується його фізичне знаходження в офісі компанії, чого потребує проведення співбесід.

Оскільки підприємству пропонується звернутися до послуг HR-консультанта на умовах аутсорсингу, то порівняємо рівень затрат на працівника, що здійснював би свою діяльність безпосередньо в штаті компанії на звичайних умовах та рівень затрат на фахівця, з яким планується співпрацювати на умовах аутсорсу.

Переглянемо середній рівень заробітної плати HR-менеджерів в Україні на рис. 3.5.:

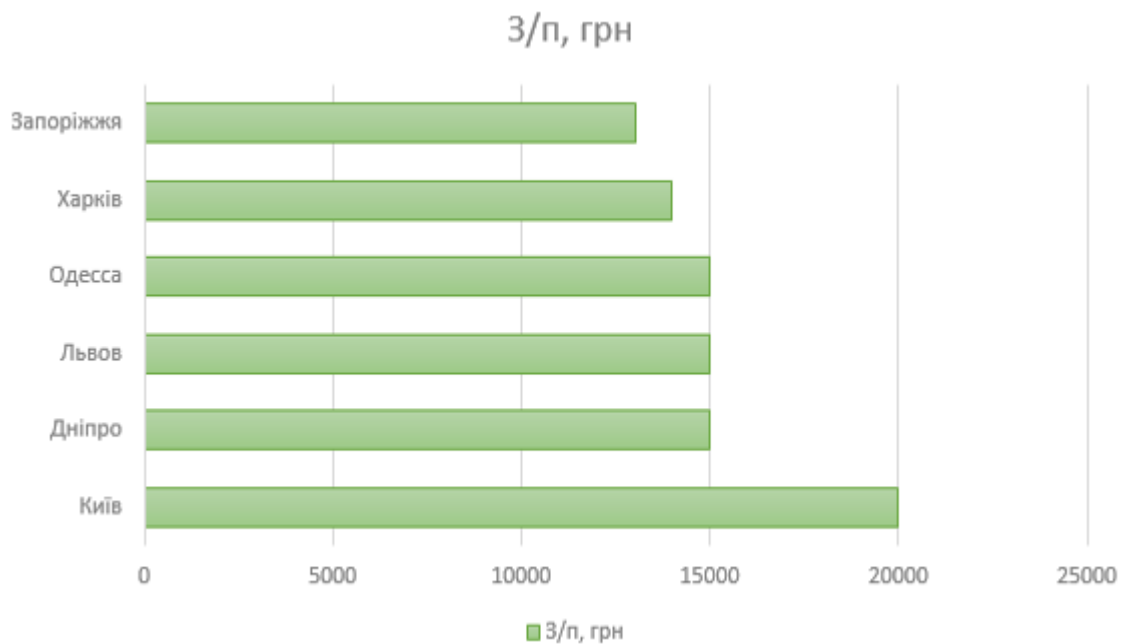


Рис. 3.5. – Середній рівень заробітної плати HR-менеджерів в Україні

Проаналізувавши інформацію, що представлена на найпопулярнішому Інтернет-ресурсі України з пошуку роботи – сайті Work.ua, бачимо, що середній рівень заробітної плати HR-фахівця в Україні – 16500 грн. Найвище значення отримуємо в Києві – 20000 грн. У місті, де знаходиться ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК» - Дніпрі, рівень середньої заробітної плати HR-менеджера становить 16000 грн.

За даними цього ж Інтернет-ресурсу отримуємо середню заробітну плату рекрутера – 15000 грн, але в цій професії заробітна плата залежить від швидкості закриття вакансій та їх кількості. Також, важливо розуміти, що заробітна плата може змінюватись з врахуванням кількості та складності обов'язків, що покладаються на спеціаліста – у багатьох невеликих компаніях функції HR-експерта та рекрутера виконує один фахівець, тому рівень заробітної плати в актуальних на сьогодні вакансіях може різко відрізнятись між собою.

Розрахуємо різницю вартості між запропонованим консалтинговим проектом та між співпрацею з HR-менеджером на звичайних умовах, використовуючи середні значення. В статті затрат враховуємо витрати на пошук та залучення конкретного фахівця – для цього планується:

- 1) Використання доступу до бази резюме обсягом у 1500 контактів терміном в один місяць;
- 2) Витрати на створення та підтримання робочого місця (витрати на комунальні платежі та ін);
- 3) Витрати на канцелярію, доступ до Інтернет-мережі, мобільний зв'язок, інші витрати;
- 4) Виплата заробітної платі співробітнику;
- 5) Виплата податкових зобов'язань.

Приблизний розрахунок вартості співпраці з HR-менеджером на звичайних умовах представлений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Затрати на HR-проект за звичайними умовами

Стаття затрат	Сума на місяць, грн	Сума на рік, грн
Затрати на пошук: доступ до бази резюме	4390	4390
Створення робочого місця	9 000	9 000

Підтримання робочого місяця	400	4 800
Канцелярія, доступ до мережі Інтернет, та ін	450	5 400
Заробітна плата	16 000	192 000
Податки	2 880	34 560
<b>Всього, грн.</b>	<b>33 120</b>	<b>250 150</b>

Також враховуємо витрати на співпрацю з рекрутинговим агентством. Якщо вказувати дані з розрахунку на те, що підбір одного спеціаліста рекрутинговим агентством коштує, в середньому, 9 000 грн, а наразі підприємству необхідний підбір, як мінімум, чотирьох спеціалістів – отримуємо вартість у 36 000 грн. Разом витрати на HR-проект за звичайними умовами на рік – 286 150 грн.

В статтях затрат на HR-проект з умовами аутсорсингу враховуємо, що немає необхідності використовувати доступ до баз резюме на робітничих сайтах, адже аутсорсингові компанії можна легко знайти за допомогою звичайного пошуку в мережі Інтернет. Обираємо для розрахунку середню вартість послуг HR-консультанта для великих підприємств (з кількістю працівників від 50 осіб) – 18 500 грн на місяць. Враховуємо також те, що податкові зобов'язання аутсорсингові компанії, за умовами угоди, сплачують самостійно. Отримуємо суму в 222 000 грн на рік і додаємо вартість послуг рекрутингово агентства. Загальна вартість HR-проекту на рік за умовами аутсорсингу: 258 000 грн. З цього виходить, що користуючись послугами HR-консультанта на умовах аутсорсингу, підприємство зберігає 28 150 грн на рік.

Таким чином, ми отримуємо дані, що можуть підтвердити не тільки те, що використання послуг HR-консультанта на умовах аутсорсингу забезпечують високу якість виконання необхідних обов'язків, збільшують рівень продуктивності та ефективності трудового колективу, а і мають фінансову вигоду у порівнянні з найманням HR-менеджера в штат компанії.

### **Висновки до розділу 3**

1. З врахуванням кризової ситуації, в якій зараз знаходиться досліджуване підприємство, вважаємо першочерговими завданнями оновлення загальної стратегії підприємства та HR-стратегії. В останню пропонуємо включити: реорганізацію наявного на підприємстві відділу кадрів, оптимізацію чисельності працюючого персоналу, модернізацію процесів рекрутменту та адаптації персоналу, розробку та впровадження ефективної системи підтримки морально-психологічного клімату в колективі.

2. Вважаємо доцільним запрошення до співпраці HR-консультанта на умовах аутсорсингу, адже це дозволить більш ефективно виконати план модернізації системи управління персоналом на підприємстві.

3. З врахуванням даних, що були отримані в ході аналізу стану ринку праці в Україні і викладені в Розділі 2, пропонуємо оновлену систему рекрутменту, що буде складатись з таких кроків: планування потреби в персоналі, встановлення чітких критеріїв пошуку, розміщення вакансії на популярних безкоштовних сайтах для пошуку роботи, скрінінг резюме, моніторинг соціальних мереж кандидата, проведення співбесіди, тестування та психологічного дослідження.

4. Пропонуємо до застосування розроблену систему адаптації персоналу, адже від успішності проходження цього процесу залежать майбутні відносини між робітниками в колективі, продуктивність роботи, термін роботи працівника на конкретному підприємстві.

5. Оскільки в ході проведеного опитування, щодо рівня задоволеності працівниками морально-психологічним кліматом в колективі, було встановлено, що близько 10% працівників не є повністю задоволеними, пропонуємо керівництву підприємства звернути увагу на шляхи покращення даного показника.

6. Пошук працівників в сфері ІТ та маркетингу є досить складним та трудомістким процесом, тому вважаємо доцільним звернутись до послуг HR-

консультанта, який зможе в повному обсязі приділити увагу залученню необхідного персоналу в організацію.

7. В ході розрахунків отримуємо дані, що використання послуг HR-консультанта на умовах аутсорсингу зможе зберегти для підприємства близько 28 150 грн на рік, враховуючи тільки різницю між умовами аутсорсингу та умовами звичайного найму.

Отже, розроблюючи запропонований алгоритм дій, можемо підсумувати, що вирішення поставлених завдань завжди повинне проводитись комплексно, з врахуванням не тільки інформації, якою володіє підприємство, а і з врахуванням сучасних надбань менеджменту, економічної ситуації в країні та очікувань потенційних працівників.

## **ВИСНОВКИ**

В ході вивчення та систематизації інформації, що викладена в даній роботі, було досліджено теоретичні основи консалтингової діяльності в сфері HR-менеджменту, структуровано та проаналізовано дані, що отримано від ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК» та розроблено шляхи вдосконалення системи HR-менеджменту на даному підприємстві. В результаті, можемо сформулювати наступні висновки:

1. Система управління людськими ресурсами на підприємстві є важливою частиною системи управління організацією в цілому, через те, що прямо впливає на ефективність роботи як окремих працівників, трудових груп, відділів, так і всього підприємства загалом. Тому вдосконалення системи HR-менеджменту є обов'язковою складовою раціонального розвитку підприємства.

2. Досліджуючи сучасний стан систем HR-менеджменту на вітчизняних підприємствах, було зроблено висновок, що дані системи найчастіше є досить застарілими, потребують модернізації та вдосконалення. При вдосконаленні даних систем в аграрних підприємствах, особливу увагу слід

приділяти особливостям сільськогосподарського виробництва, які значно проявляються саме в кадровій політиці організацій.

3. Приділяючи увагу саме системам рекрутменту та адаптації персоналу, можемо встановити, що ці системи на підприємстві тісно пов'язані одна з одною. Якість проведеної роботи з підбору персоналу прямо впливає на адаптаційний процес, його швидкість та затратність. Тому раціоналізація даних систем повинна проходити комплексно.

4. В процесі дослідження було розглянуто особливості існуючої системи HR-менеджменту на підприємстві та враховано всі особливості конкретної організації. Основним недоліком даної системи в ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК» вважається її застарілість та відсутність стратегічного підходу до побудови HR-процесів.

5. ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК» - молоде підприємство, що розвивається в сільськогосподарській сфері з 2018 року. За цей час підприємство пережило багато змін, про що свідчать дані щодо його економічної діяльності. В останній рік організація намагалася подолати кризову ситуацію та покращити свої показники, проте цей процес можна було б покращити та пришвидшити, шляхом модернізації системи управління людськими ресурсами.

6. В сучасному світі персонал підприємства є його основною рушійною силою. Саме від рівня сформованої команди залежить майбутня доля організації, рівень її економічної ефективності. Навіть компанія, що має найкращих керівників, але посередніх та не дуже компетентних працівників, навряд чи зможе довго існувати та складати достойну конкуренцію на сучасному ринку праці.

7. Аналізуючи ситуацію на ринку праці України, було отримано висновок, що один із можливих ризиків в цьому процесі – невірна оцінка отриманої інформації. В ході дослідження було виявлено значний показник зниження кількості вакансій за останні роки, підвищення рівня трудової міграції кваліфікованого персоналу закордон, високий негативний

вплив пандемії «Covid-19», в ході чого сформувалася нестабільна економічна основа та невідповідність попиту та пропозиції на ринку праці.

8. Комплексно дослідивши ситуацію на ринку праці та оцінивши наміри підприємства щодо його масштабування, було розроблено оновлену HR-стратегію, в якій враховано особливості аграрної галузі та використано новітні методи в управлінні персоналом. Одним із таких методів виступає використання послуг HR-консультування.

9. Однією із найголовніших позитивних сторін HR-консультування бачимо залучення до роботи в організації людину, що може провести незалежний аналіз стану справ та вказати на непомічені недоліки в її функціонуванні. Досліджуючи соціально-економічні показники ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТИК», робимо висновок, що саме залучення до співпраці HR-консультанта на умовах аутсорсингу змогло б допомогти підприємству швидше подолати кризову ситуацію, оптимізувати діяльність, реалізувати стратегію масштабування та знизити затрати на модернізацію наявної системи управління персоналом в організації.

10. Щодо систем рекрутменту та адаптації персоналу на підприємстві, то з метою підвищення їх ефективності було запропоновано впровадження таких заходів:

- внести зміни в існуючу систему підбору персоналу, зважаючи на те, що основним методом підбору персоналу на підприємстві є аналіз резюме та проведення співбесіди з претендентом. Пропонується введення нових прогресивних методів та вдосконалення вже використовуваних;
- впровадити новий алгоритм підбору персоналу, що буде складатися з таких кроків, як формування потреби в персоналі, формування вимог до нових кадрів, складання і публікація вакансій, скрінінг резюме, моніторинг соціальних мереж кандидата, проведення співбесід, проведення тестувань та психологічних досліджень, формування отриманих результатів у звіті;
- впровадити п'ять розроблених етапів процесу адаптації, що допоможе значно пришвидшити даний процес та знизити його затратність;



- ввести в другий етап адаптації обов'язкові тренінги, що будуть містити базову та спеціалізовану інформацію, необхідну для ефективного протікання самого процесу адаптації;

- з метою покращення морально-психологічного клімату в колективі а трудових групах, проводити анонімні опитування за сформованим переліком питань, формувати трудові групи за психологічним сумісництвом.

11. При проведенні економічного обґрунтування та прогнозування ефективності консалтингового проекту було встановлено, що наданий алгоритм дій допоможе не лише забезпечити високу якість виконання необхідних обов'язків, збільшить рівень продуктивності та ефективності трудового колективу, а і матиме фінансову вигоду для компанії.

Запропоновані заходи з вдосконалення системи HR-менеджменту на ТОВ «ЛІНОРІКА ЛОГІСТІК» дозволять значно скоротити час та витрати на проведення даних процесів, допоможуть більш раціональному підбору нових співробітників, будуть сприяти швидшому пристосуванню нових працівників до умов роботи, що надає підприємство, зможуть підвищити рівень морально-психологічного клімату в колективі. Все це в результаті підвищить ефективність виробництва, зможе значно знизити плинність кадрів, покращить умови праці на підприємстві, а також знизить трудові та фінансові затрати.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. О. М. Петрига, Т. І. Яворська, Ю. О. Прус; за ред. О. М. Петриги, Т. І. Яворської. Економіка аграрного підприємства : навч. посіб. Мелітополь : Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2016. 498 с.
2. С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
3. О. В. Корнілова. Людський фактор антикризового управління та його особливості в підприємствах роздрібної торгівлі. Економічна наука, 2010. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=425> (дата звернення: 14.08.2021)
4. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. Human Resource Management 11th Edition NY. McGraw-Hill, 2018. 350 p.
5. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
6. Баб'як Г. Войтюк А. Кадровий менеджмент в управлінні організацією. Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України :

- зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Терноп. нац. екон. ун-ту. 2008. № 13.
7. Шулпїна Н. В., Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні.  
URL : [http://ird.gov.ua/sep/sep20171\(123\)/sep20171\(123\)\\_113\\_/ShulpinaN,KrymniakL.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20171(123)/sep20171(123)_113_/ShulpinaN,KrymniakL.pdf)
  8. Горемыкина Т.К., Осипенкова О.Ю. Международные стандарты аудита : учебн. пособ. 3-е изд., стереотипное. Москва : МГИУ, 2007. 192 с.
  9. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду.  
URL : [http://bses.in.ua/journals/2018/27\\_1\\_2018/13.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/13.pdf)
  10. Холодницька А.В. Кадровий консалтинг : консп. лекц. Чернігів : ЧНТУ, 2018. 83 с
  11. Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
  12. Менеджмент персоналу: навч. посіб. За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 520 с.
  13. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
  14. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч. посіб. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
  15. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Єрьомін Управління персоналом: 2ге видання, перероб. та доп. М : Юніті, 2002. 560 с.
  16. Следь О.М., Нечаєва А.В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу.  
URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1724>.
  17. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учебн. пособ. ИНФРА-М, 2009. 457 с.

18. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 160 с.
19. Управління персоналом організації : підручн. За ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., Доп. і перероб. М. : ИНФРА-М, 2005. 638 с.
20. Баскина Т. В. Техники успешного рекрутмента : 2-е изд., перераб. и доп. М. : Интеллектуальная литература, 2020. 288 с.
21. А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
22. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала : учеб. пособ. Вологда : Легия, 2010. 128 с.
23. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели...  
URL : <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2008/01/kobtzeva.pdf>
24. Войтенко О. В. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: матеріали IV Всеукраїнського науково-практичного круглого столу з міжнародною участю (24 квітня 2019 року); за заг. ред. О.Г. Льовкіної, Р.А. Калениченка. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. 468 с.
25. Маркова Н. С. Развитие персонала : навч. посібн. Х. : ХНЕУ, 2012. 256 с.
26. Балусева О. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди.  
URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/12.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf)
27. Віханський С.С, Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Гардарики, 1995. 327 с.
28. Замковий О.І. Фінансова корпоративна культура : методич. рек. Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 116 с.
29. Гандак К. В. Оптимізація морально-психологічного клімату в колективі як одна із функцій HR-фахівця: матеріали 7-ї науково-практичної конференції з міжнародною участю «Про сучасні проблеми в науці та шляхи їх вирішення» (06–08 грудня 2021 р.). Дніпро. 416 с.

30. Беседин А. Н. Психология общения и конфликта. Харьков: ХНАДУ, 2007. 460 с.
31. Карамушка Л.М. Психологія управління : навч. посібн. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
32. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2002. 198 с.
33. Калина, А. В. Ринок праці (національний та міжнародний аспекти): навч. посіб. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2010. 216 с
34. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
35. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с.
36. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
37. Мартинюк В. П., Панухник О. В., Рибчук А. В. Стратегічний аналіз галузі : навч. посібн. За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
38. Руденко О. М., Усаченко Л. М., Штурхецький С. В. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч. посіб. К. : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 133 с.
39. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент: Посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с.
40. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
41. Губко В. В. Інновації у бізнес-процесах. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.

42. Б Аникин., И. Рудая. Аутсорсинг и современные концепции менеджмента. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2009. 320 с.
43. Дубінський С.В. Розвиток аутсорсингу на промислових підприємствах України в умовах фінансово-економічної кризи. Вестник Национального технического университета. Х., 2010. № 07. С. 42 - 48.
44. Дідух О. В., Мартиняк М. З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами.  
URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/17.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf)
45. Тарасенко С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування». Кам'янське: ДДТУ, 2017. 149с.
46. Ермакова А. А. Роль кадровой службы в деятельности организации розничной торговли. Молодой ученый. 2018. №41. с. 118-119.
47. Скопылатов И.А. Управление персоналом. СПб.: Науч. Книга, 2015. 399 с.
48. О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. Управління персоналом: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с.
49. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 466 с.
50. Стаут Л. У. Управление персоналом М. : Добрая книга, 2007. 534 с.
51. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: навч. посібн. К.: Літера, 2003. 480 с.
52. Глуходід Г. Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 1. С. 15-18.
53. Навички для успішної кар'єри [курс для здобувачів освіти закладів професійної (професійно-технічної) освіти]. К.: 2020. 300 с.
54. Василів В. Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу : навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с.

55. Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2013. 224 с.
56. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
57. Збрицька Т.П., Сало Я.В. Аудит персоналу: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019, 381 с.
58. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2004. – 480 с.
59. Беседин А. Н. Психология общения и конфликта. Харьков: ХНАДУ, 2007. – 460 с.
60. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посібн. К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
61. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства.  
URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5133>

