

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри,
д. е. н., професор
_____ О.П. Величко
« ____ » _____ 2022р.**

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Здобувач

Нестеров О.Г.

**Науковий керівник,
к.е.н., доцент**

Савенко О.А.

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри: д.е.н., професор

_____ О.П.Величко

« » _____ 20 року

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу магістра студенту НЕСТЕРОВУ ОЛЕКСІЮ ГЕННАДІЙОВИЧУ

1. **Тема роботи** «Управління персоналом в логістичній системі діяльності підприємства»,
керівник роботи Савенко Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» _____ 2021 р. № _____.
2. **Строк подання студентом роботи** – 07 лютого 2022 року.
3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю «Агродніпроцентр» Новомосковського району Дніпропетровської області за 2016-2020 роки, плани виробничо-фінансової діяльності, існуючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська звітність, спеціальні літературні джерела.
4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретичні засади управління персоналом в логістичній системі діяльності підприємства. 2. Характеристика системи управління персоналом та логістичної діяльності підприємства 3. Шляхи удосконалення системи управління персоналом в логістичній діяльності підприємства. 4. Висновки та пропозиції.
5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
1. Основні економічні показники виробництва підприємства (таблиці). 2. Динаміка складу та структури товарної продукції. 3. Середньооблікова чисельність працівників. 4. Існуюча організаційна структура та структура управління. 5. Структура витрат на виробництво продукції в ТОВ «Агродніпроцентр». 6. Структура основних виробничих фондів підприємства.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |

7. Дата видачі завдання: «10» листопада 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Пор. № | Назва етапів дипломної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|--------|---|--------------------------------|----------|
| 1. | Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи | Листопад 2020 | |
| 2. | Збір первинного матеріалу | Листопад 2020- Грудень 2020 | |
| 3. | Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи | Грудень 2020 квітень 2021 | |
| 4. | Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи | Травень-Серпень 2021 | |
| 5. | Розрахунок та написання проектного розділу | вересень - листопад 2021 | |
| 6. | Написання висновків та пропозицій | грудень 2021 | |
| 7. | Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи | Січень – лютий 2022 | |

Студент

(підпис)

Нестеров О.Г.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Савенко О.А.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Управління персоналом в логістичній системі діяльності підприємства»

Дипломна робота магістра: 109с., 26 рис., 39 табл., 4 додатки, 69 джерел літератури.

Об'єктом досліджень в дипломній роботі виступає процес управління персоналом в логістичній діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Агродніпроцентр».

Предметом дослідження являються ключові елементи управління персоналом в логістичній системі, дослідження їх складових, обґрунтування та формування шляхів раціоналізації функціонування вказаної системи.

Метою дипломної роботи є вивчення та розкриття теоретичних основ в сфері застосування логістичних принципів в системі управління персоналом підприємства для розробки та обґрунтування практичних рекомендацій з логістичного управління персоналом підприємства на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Агродніпроцентр»

Методи дослідження. Вирішення поставлених в дипломній роботі завдань здійснено через використання ряду загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження, при цьому проводились аналітичні дослідження з застосуванням економіко-математичного, статистичного, абстрактно-логічного, розрахунково конструктивного та інших методів.

В роботі опрацьовано пропозиції з удосконалення управління персоналом в логістичній системі діяльності підприємства на основі сучасних підходів та прогресивного досвіду. Результати досліджень дипломної роботи впроваджено в діяльність товариства з обмеженою відповідальністю "Агродніпроцентр" Новомосковського району Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Логістичне управління, управління персоналом, система управління, стратегія, розвиток персоналу, організація, ефективність, керівний вплив, інтеграція, економічний стан.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Логистическое управление, управление персоналом, система управления, стратегия, развитие персонала, организация, эффективность, руководящее влияние, интеграция, экономическое состояние.

KEYWORDS

Logistics management, personnel management, management system, strategy, personnel development, organization, efficiency, management influence, integration, economic condition.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ

| | |
|--|-----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 10 |
| 1.1. Сутність і місце управління персоналом в логістичній системі підприємства | 10 |
| 1.2. Стратегічне управління персоналом підприємства | 18 |
| 1.3. Управління розвитком персоналу підприємства | 27 |
| Висновки до розділу 1 | 37 |
| РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... | 38 |
| 2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства..... | 38 |
| 2.2. Дослідження логістичних систем та методів управління персоналом підприємства | 46 |
| 2.3. Оцінка ефективності управління персоналом..... | 57 |
| Висновки до розділу 2 | 67 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... | 69 |
| 3.1. Удосконалення організаційно-економічних методів логістичного управління персоналом..... | 69 |
| 3.2. Управління діловою кар'єрою співробітників..... | 80 |
| 3.3. Прогноз економічної ефективності запропонованих заходів..... | 91 |
| Висновки до розділу 3 | 96 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 97 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 102 |
| ДОДАТКИ..... | 109 |

ВСТУП

Актуальність дипломної роботи. Сучасні реалії діяльності підприємств потребують оптимального застосування всіх видів та форм ресурсів, створення та накопичення певних фондів ресурсів та ін. За таких умов персонал або кадровий склад можна вважати ключовим ресурсом підприємства, питання зростання ефективності діяльності якого потребують невідкладного розв'язку. Найбільш результативним підходом в досягненні цієї цілі вважається застосування логістичних принципів управління, що дає змогу розв'язати питання керівництва персоналом з точки зору комбінування ключових функцій, раціоналізації кадрових потоків та уможлиблює реалізацію стратегій економії ресурсів.

В досягненні найефективнішого способу застосування кадрів, реалізації запитів підприємства в кадрах та задоволення ключових потреб робітників з найменшим використанням ресурсів та часу, вважається доцільним використання логістичних принципів управління, що з огляду на сучасну динаміку та стан розвитку логістики є цілком зрозумілим.

При цьому в сучасній теорії та науковій практиці фактично не існує визначення термінології в сфері логістичних підходів до керування кадрами, система логістичного управління персоналом є слабо розвиненою. Це створює проблеми в комплексному розв'язку завдань з забезпечення організації потрібним персоналом необхідної кваліфікації, в потрібний час, в потрібній кількості та місці, з доцільними для організації затратами.

Логістичне управління персоналом найчастіше трактується як діяльність або процес, що узгоджений з конкретною метою, постійно реалізується в логічній послідовності, може бути застосований на тактичному і стратегічному рівнях і включає планування, організування, координацією та контролювання переміщення кадрів в логістичній системі. Логістику персоналу розглядають як діяльність з раціоналізації і оптимізації потоків кадрів задля їх впорядкування і співвіднесення з логістичними потоками інших функціональних галузей та

зростання ефективності комплектування й застосування персоналу підприємством.

Варто сказати, що всі підприємства, в першу чергу, мають за мету найбільш раціонально застосовувати потенціал своїх робітників. Ті підприємства, які планують та функціонують з огляду на перспективу, реалізують оптимальні умови для найкращої віддачі працівників на роботі, та розширення і розвитку їх потенціалу, який можна вважати одним з найважливіших складових зростання конкурентоспроможності організації.

Відомо, що сучасний менеджмент персоналу створений на певному стику наук, таких як організація управління, політологія, економіка праці, соціологія, психологія, трудове право, конфліктологія та інших, що ще раз підкреслює доречність застосування логістичних підходів до управління персоналом підприємства, так як це обумовлюється ускладненням бізнесу і процесами комунікаційного розвитку. В той же час застосування концепції логістики дає змогу консолідувати зусилля кадрів організації та її підрозділів в раціоналізації та керуванні як фінансовими, матеріальними, інформаційними та іншими потоками, так і трудовими ресурсами організації.

Варто зазначити, що питаннями та проблемами логістики в кадровій сфері та застосуванню логістичних принципів керування персоналом було приділено увагу в працях таких вчених як Кормін Н., Мішина С., Сербін В., Тимохіна О., Фролова Л., Чемяков В. та інших, але і на теперішній час не існує однастайності в розумінні багатьох ключових понять щодо вдосконалення логістичного управління персоналом та системи кадрової логістики. Це, зокрема, зумовлює актуальність подальшого вивчення вказаних питань та дослідження практичних аспектів розробки системи логістичного управління персоналом підприємства.

Метою дослідження в роботі можна вважати вивчення та розкриття теоретичних основ в сфері застосування логістичних принципів в системі управління персоналом підприємства для розробки та обґрунтування практичних рекомендацій з логістичного управління персоналом підприємства

на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Агродніпроцентр».

Об'єктом досліджень в дипломній роботі виступає процес управління персоналом в логістичній діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Агродніпроцентр».

Предметом дослідження являються ключові елементи управління персоналом в логістичній системі, дослідження їх складових, обґрунтування та формування шляхів раціоналізації функціонування вказаної системи.

Методи, що застосовувались в дипломному дослідженні. Вирішення поставлених в дипломній роботі завдань здійснено через використання ряду загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження, при цьому проводились аналітичні дослідження з застосуванням економіко-математичного, статистичного, абстрактно-логічного, розрахунково-конструктивного та інших методів.

Інформаційною основою в дипломній роботі виступають розглянуті та вивчені наукова та навчально-методична література з теми управління персоналом в логістичних системах підприємств, матеріали фінансової, бухгалтерської та управлінської звітності товариства з обмеженою відповідальністю «Агродніпроцентр», статистична інформація з управління статистики в Дніпропетровській області, тощо.

Новизна отриманих результатів на базі здійснених в дипломній роботі досліджень відбивається в системному застосуванні методів та моделей передових підприємств, що базується на запровадженні сучасних видів аналізу різноманітних економіко-статистичних факторів мікро- та макросередовища підприємства. В той же час практичним аспектом наукового дослідження є розробка пропозицій з використання прогностичних моделей в організаційній системі діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Агродніпроцентр».

Практичне значення отриманих в дипломному дослідженні результатів відбивається в тому, що створені та запропоновані шляхи вдосконалення організації логістичного управління персоналом були застосовані в поточній

діяльності товариства, і через такі вдосконалення можна досягнути зменшення підсумкових витрат господарства та їх раціоналізацію.

Апробація результатів досліджень проведених в дипломній роботі. наукові аспекти ключових результатів досліджень та їх практична реалізація обговорювалися на 9-й науково-практичній конференції викладачів, молодих вчених і студентів з міжнародною участю «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», м. Дніпро, 2021р.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних літературних джерел та додатків. Основний зміст дипломної роботи викладено на 109 сторінці. Дипломна робота містить 39 таблиць, 26 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел літератури включає 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1. Сутність і місце управління персоналом в логістичній системі підприємств

Ключові твердження і концепції логістики завжди повинні співвідносити з таким важливим ресурсом, як кадри чи персонал. Дотримання такого співвідношення можна вважати ключовим фактором результативного існування та діяльності системи керування кадрами та ефективного впливу на результати функціонування економічної системи в цілому, особливо за умови існування перманентної кризи, яка стала звичним явищем для багатьох аспектів діяльності в національній економіці. Застосування логістичних принципів в структурі керування кадровим складом організації дає змогу раціоналізувати потокові процеси в умовах мінливості факторів зовнішнього середовища з метою отримання додаткових переваг в сучасній конкурентній боротьбі.

З огляду на суть логістики, підходи якої перш за все базуються на основах системного підходу, що в свою чергу вбачає в досліджуваних об'єктах чи їх системах певний взаємозв'язок, наслідування та розвиток, трансформування до принципово нового якісного стану з врахуванням їх функціональної дії, пов'язані складові та структурні зв'язки. Принципова новизна логістичного підходу до керування кадрами чи персоналом організації порівняно з традиційним підходом відбивається в системному розв'язку завдань забезпечення організації необхідним персоналом визначеної кваліфікації в конкретний термін (з огляду на потребу в кадрах в сучасному періоді та в майбутньому), в потрібному обсязі та місці (для виконання визначених дій чи робіт) з оптимальними та доцільними для організації затратами (на заробітну плату та інші статті витрат, пов'язані з кадрами).

Таке розуміння принципів управління персоналом, специфіка використання кадрів та ін., часто розглядаються як логістичні підходи, що відповідно називають кадровою логістикою або логістикою персоналу.

При цьому потрібно зазначити, що питання та проблеми кадрового забезпечення в логістичній сфері не набули широкого розповсюдження як в аналітичних дослідженнях в сфері економіки праці, так і в наукових пошуках удосконалення в сфері логістики, що не дає змоги повноцінно застосовувати можливості логістичних підходів. Це все і вказує на доцільність удосконалення практичних та теоретичних аспектів логістичного управління в кадровій сфері.

В теперішніх наукових пошуках розв'язку зазначених проблем часто застосовуються такі терміни як логістичне управління персоналом, кадрове забезпечення логістики, логістичне управління кадрами та інші. Найбільш широко використовуваним терміном серед інших, з огляду на кількість наукових публікацій, можна вважати поняття кадрової логістики, причому, як і по інших подібних термінах, спільної думки щодо визначення цього поняття до цього часу не існує. Так, наприклад, одним із прихильників кадрової теорії логістики В.П. Чемяков, визначає поняття кадрової логістики як інструмент для відбору доцільних прийомів системного, внутрішнього переміщення працівників організації. Таке трактування, певним чином звужує сферу застосування кадровий логістики виключно до рамкових меж руху кадрів всередині організації.

Спробу розширити трактування кадрової сфери логістики зроблено в наукових працях Сербіна В.Д., Гармаша С.В., Мельникової К.В., Мішаної С.В. та Леонтєва І.О. В їх розумінні такий розділ в управлінні персоналом можна вважати як окремий напрям або сферу логістичного управління кадрами. Сербин В.Д. і Гармаш С.В. в своїх працях окреслюють логістику кадрів як один із галузевих напрямів логістики, що досліджує раціоналізацію потоків трудових ресурсів організації або галузі в цілому.

Мельникова К.В. вказує, що кадрова логістика являється одним із напрямків логістики, при цьому зазначає що вона досліджує процеси створення

та розподілу переміщення кадрових потоків в логістичних системах з ціллю раціонального використання кадрового потенціалу, раціоналізації переміщення потоків трудових ресурсів та комплектування системи ефективної діяльності в цілому.

Такі тлумачення кадрової логістики дозволяють конкретизувати мету її застосування, зокрема раціоналізацію потоків кадрів та окреслення кадрової логістики, як елементу логістичної системи, пов'язаної з іншими процесами логістики.

В той же час, на нашу думку, виділяти логістику кадрів як окремих, специфічний розділ науки чи окремо галузь може бути не зовсім доцільно, так як на даний період часу формування логістики персоналу чи кадрів як окремого виду діяльності та науки ще не відбулось. При цьому, ще не створена концептуальна термінологія, не сформульовані принципи та методи такої діяльності. З іншого боку персонал та керування кадровим складом торкається будь-якої логістичної сфери, а відповідно їх дослідження можливо та доцільне відповідно до розв'язку визначених завдань конкретних сфер логістики.

Також доцільно зазначити, що логістику в кадровій сфері в багатьох випадках має сенс визначати, як конкретний процес, і до цієї думки схиляються такі дослідники як Кормін Н.Г. та Мішина С.В. Розширюючи поняття логістики кадрів Кормін Н.Г. вказує на те, що її можна вважати інструментом моніторингу і дослідження ринку праці, аналізу та обробки накопичених даних з метою найбільш раціонального розв'язку завдання в кадровій сфері, що в свою чергу дозволяє сформувати раціональний баланс між вартістю, якістю та строками виконання тих чи інших робіт. Мішина С.В. розглядає логістику кадрів, як систему використання методів, способів та інструментів раціоналізації та взаємоузгодження потоків кадрів з іншими потоками та з метою зростання ефективності створення, трансформації, диференціації та застосування трудових ресурсів.

В теорії логістики термінологія понять «управління персоналом» та «управління кадрами» менш розповсюджені, так як перша категорія вказує

лише на необхідність використання логістичних підходів керування персоналом, а друга вказує на зміст логістичного управління в цілому як визначеного процесу чи діяльності і таке інше.

Особливого розвитку серед інших понять логістики кадрів підприємства набуло розуміння її як системного, цілеспрямованого та організованого впливу на ключові процеси створення, диференціації та трансформації кадрів організації, та на створення належних умов для застосування особливих трудових якостей робітників для реалізації ефективної діяльності організації і різнобічного розвитку її персоналу.

Категоріальний апарат підходів в сфері логістики до керування персоналом постійно вдосконалюються, трансформуються та отримує нові форми розуміння змісту. Через використання семантичних досліджень та виділення ключових факторів, отримано параметри розподілу та суті ключових категорій логістичного підходу в керуванні персоналом (рисунок 1.1.).



Рисунок 1.1. - Розподіл та суть ключових категорій логістичного підходу в керуванні персоналом

Підводячи підсумки проведеному семантичному аналізу визначень в сфері логістичного управління персоналом чи кадрами та узагальнюючи їх, можна сформулювати комплексне розуміння.

Отже, логістичний підхід до керування персоналом - це принцип організації функціонування, який базується на логістичних засадах та описується системністю потокового кадрового управління з метою забезпечення запитів організації в кадрах та побажань робітників з найменшими затратами ресурсів та втрат часу.

По суті логістичне управління персоналом являється процесом чи функціональною сферою, яка послідовно реалізується та може бути сформована як на тактичному так і на стратегічному рівні. При цьому її реалізація безупинна та включає в себе всі ключові управлінські функції такі як планування, організацію та моніторинг переміщення персоналу в системі логістики.

Так як логістика вважається науково-практичним напрямком керування та раціоналізації потоків в логістичній системі, для реалізації оперативних, короткострокових та стратегічних завдань і охоплює трансформацію та оптимізацію потоків, можна розглядати й інші визначення логістики кадрів, але в будь-якому разі логістичне управління кадрами розглядається як ціленаправлений та організований процес задоволення організації потрібними кадрами, потрібний час, в потрібній кількості, в місці та з прийнятними затратами [47].

Практичне застосування логістичних принципів в управлінні персоналом можуть бути розглянуті по-різному з огляду на конкретну логістичну систему. Зважаючи на те що кадрова логістична система часто визначається як ряд взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою та з кадровими підсистемами логістики різних управлінських рівнів та залежить від впливу окремих факторів зовнішнього середовища співвідносно з ринком трудових ресурсів, можна розглядати три відповідні рівні (підсистеми) логістичної системи управління кадрами:

1. Підсистема керування вхідними потоками кадрів та їх оцінка. Складовими її є персонал, оцінка та відбір, адаптація та розвиток.

2. Підсистема керування та оцінки внутрішніх потоків персоналу. Складові: атестація кадрів, протидія конфліктам, мотиваційний менеджмент, розвиток ділової кар'єри, професійне навчання кадрів, забезпечення кадрового резерву.

3. Підсистема керування вихідними потоками кадрів. Складові: керування плинністю кадрів в організації, координація звільнення і таке інше.

Така структуризація кадрової логістичної системи з деталізацією складових, що диференційовані за рівнями переміщень потоку кадрів досить ґрунтовна, але не дає можливості чіткої уяви про взаємозв'язок.

Професійна оцінка повинна здійснюватися не тільки під час керування вхідними потоками кадрів але і з певною періодичністю з метою атестації, розробки планів резерву, забезпечення кадрового руху і таке інше. Має сенс конкретизація взаємозв'язку функціональних складових, які наявні в системі руху відповідних потоків кадрів.

З позицій сучасних теорій кадрових логістичних систем, їх створення ґрунтується на тому що підприємство являється постачальником, а працівники - споживачами послуг кадрової підсистеми логістики (рисунок 1. 2.)

| <i>Постачаль- ник</i> | <i>Вхід</i> | <i>Процес</i> | <i>Вихід</i> | <i>Споживач</i> |
|---------------------------|---|------------------|---|-----------------|
| Організація | Потреби людей (працівників) Організація задоволення потреб | «Чорна скринька» | Значення роботи Виконання, що базується на винагороді Залучення (розподіл повноважень) Наставництво | Працівники |

Рисунок 1.2. - **Принцип створення кадрової системи логістики**

Виконуючи роботу протягом дня, працівник віддає підприємству власний досвід, інтелект, який не являється матеріальним ресурсом. Це нематеріальний капітал, що належить людині, який приносить підприємству зиск і навіть успіх. Логістичне управління кадрами вбачає в персоналі не тільки трудові ресурси, використання яких оплачує підприємство, але і інтелектуальний ресурс, в

якому підприємство зацікавлено не менше, як і в споживачеві. З такої точки бачення робітник вважається клієнтом підприємства, тобто умовно є своєрідним внутрішнім споживачем.

Відповідно, кадрову логістичну систему, з певним рівнем деталізації, можливо розглянути в такій інтерпретації 3-х підсистем: керування вхідними потоками кадрів; керування внутрішніми потоками кадрів; керування вихідними потоками кадрів (рисунок 1.3.)

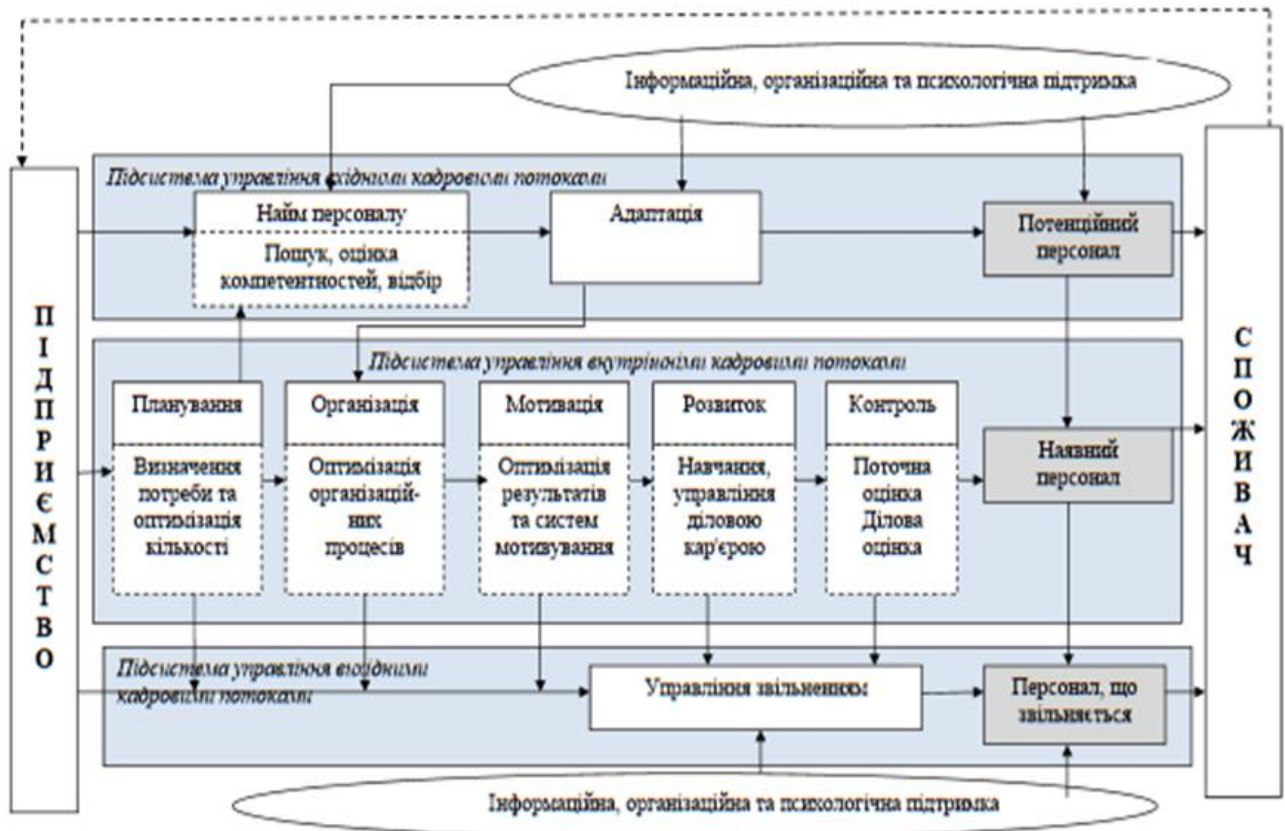


Рисунок 1.3. - Схема кадрової логістичної системи [44]

Ключовими особливостями наведеної кадрової логістичної системи можна вважати такі [6] :

1. Потоки кадрів доцільно розглядати від організації як постачальника пропозиції робіт до споживача, тобто кадрового персоналу;
2. Для конкретизації суті функціонування логістичної системи управління кадрами застосовують класичні функції управління такі як планування, організування, мотивація і контроль кадрів;
3. До складу системи відноситься інформаційна, психологічна та інші види підтримки;

4. Раціоналізація потоків кадрів базується на групі конкретних вихідних категорій, тобто система кадрового управління розглядається як структурована система, що включає ряд підсистем при цьому всі підсистеми мають окремі критерії раціональності та оптимальності, які перш за все опікуються її внутрішніми інтересами. Відповідно діяльність такої структури є системою взаємодії зазначених підсистем.

Розглянемо детальніше складові елементи підсистем системи логістичного управління кадрами. Так, підсистема керування вхідними потоками кадрів включає в себе персоналу та його адаптацію. В той же час для залучення персоналу потрібно виконувати його пошук, оцінювання якості та та проводити відбір. Пошук кадрів виконується із застосуванням засобів масової інформації для максимального оповіщення потенційних претендентів. За відносно невисоких фінансових затрат в розрахунку на одну особу. Це допомагає реалізувати організаційну та психологічну адаптацію та використання різноманітних соціально-психологічних заходів в практиці роботи з персоналом на стадії його пошуку оцінки та відбору. Для цього залучаються фахівці в сфері психології, які розробляють спеціальні тести, беруть участь співбесідах та створюють найкращі психологічні умови для спілкування з потенційними працівниками.

Підсистема керування внутрішніми потоками кадрів, яку складають класичні функції управління націлена на систематизацію діяльності саме в цій підсистемі. Так, на стадії планування найбільше уваги в кадровій логістичній системі доцільно надати розрахунку та раціоналізації штату кадрів. Це може включати звільнення або найм нових працівників із загального ринку робочої сили, функціональну диверсифікацію наявних робітників із використанням диференційованих режимів роботи та відпочинку, організаційний рух кадрових робітників, навчання персоналу та тимчасового залучення з відповідних спеціалізованих підприємств, тобто аутсорсинг або лізинг.

Раціоналізації штатної кількості кадрів за умови структурної розбалансованості, досягають через ротацію робітників за відповідними

місяцями праці після певної адаптації та навчання, а також через зміну місць праці відповідно до ініціативи працівників чи керівництва.

Ключовим аспектом, інформаційної операційної та соціально-психологічної підтримки в керуванні внутрішніми потоками кадрів є роз'яснення працівникам про відповідні дії, що здійснює керівництво відносно кадрів хоча націлені такі дії.

Система керування вихідними потоками кадрів перш за все розглядає керування вивільненням працівників. При цьому необхідно відзначити, ти що цьому повинно передувати застосування м'яких інструментів впливу тобто перепрофілювання працівників наявного кадрового складу їх навчання та адаптацію.

1.2. Стратегічне управління персоналом підприємства

Будь-яка система управління персоналом, зокрема і заснована на принципах логістичного підходу, потребує ефективного плану дій, а відповідно розробки та реалізації комплексної та результативної стратегії. Ефективна стратегія діяльності організації в кадровій сфері дозволить забезпечити постійну динаміку розвитку та оптимізувати її функціонування в цілому.

Як показують сучасні дослідження, і в сфері планування, тобто царині визначення сучасної сутності стратегії управління персоналом організації, до цього часу немає єдиної думки. Деякі науковці виділяють трудову стратегію, яка містить в собі стратегічні аспекти мотивації дії працівників та стратегічну залежність від науково-технічного розвитку запитів на кадри та їх облік. Іншої думки дотримується Садеков А.А., який стверджує, що будь-яка економічна стратегія організації має включати стратегії мотивування персоналу, що перш за все передбачає створення систем мотивації робітників організації, націлених на реалізацію стратегічних завдань.

Стратегія керування кадрами або іншими словами кадрова стратегія, згідно з твердженням Арутюнова В.В., Волковського І.І. і та Кадарія Ф. відображається, як специфічна система ключових принципів, правил та завдань роботи з кадрами, уточнених з огляду на організаційний потенціал та особливості політики в кадровій сфері.

Гриненко С.В. окреслює стратегічне керування персоналом як набір взаємопов'язаних, керівних процесів що логічно формуються в залежності один від одного при постійному взаємозв'язку та відображенні всіх процесів на інші та на систему в цілому.

На нашу думку найбільш точно тлумачення стратегії керування персоналом сформулювали Кібанов А, Пешко А., Івановська Л, які під категорією "стратегія", розглядають сформований менеджментом підприємства, домінантний та якісно визначений напрямок діяльності, що являється ключовим в досягненні тактичних та стратегічних цілей в формуванні високоактивного, професійного та мотивованого колективу, що діє з огляду на стратегічні завдання підприємства та його ресурси.

Дослідуючи поняття стратегії керування персоналом Житченко В.Д. тлумачить її як окрему підсистему з комплексного плану дій підприємства, що являє собою довгостроковий план по забезпеченню концепції застосування і розширення потенціалу підприємства для підвищення його конкурентних можливостей.

Окремі автори розглядають стратегію керування персоналом організації як специфічну методологію створення її кадрової політики (рисунок 1.4)

Узагальнюючі розглянуті тлумачення, їх подібності та відмінності, на нашу думку, під стратегію керування кадрами чи персоналом, доцільно розглядати довготерміновий, чітко визначений план дій організації відносно створення конкурентоздатного потенціалу кадрової сфери, створення умов для його поліпшення та ефективного застосування, націлений на забезпечення широкого обсягу потреб робітників, досягнення запланованих стратегічних

завдань організації враховуючи її наявні ресурси та трансформації, які протікають в зовнішньому економіко-соціальному середовищі.

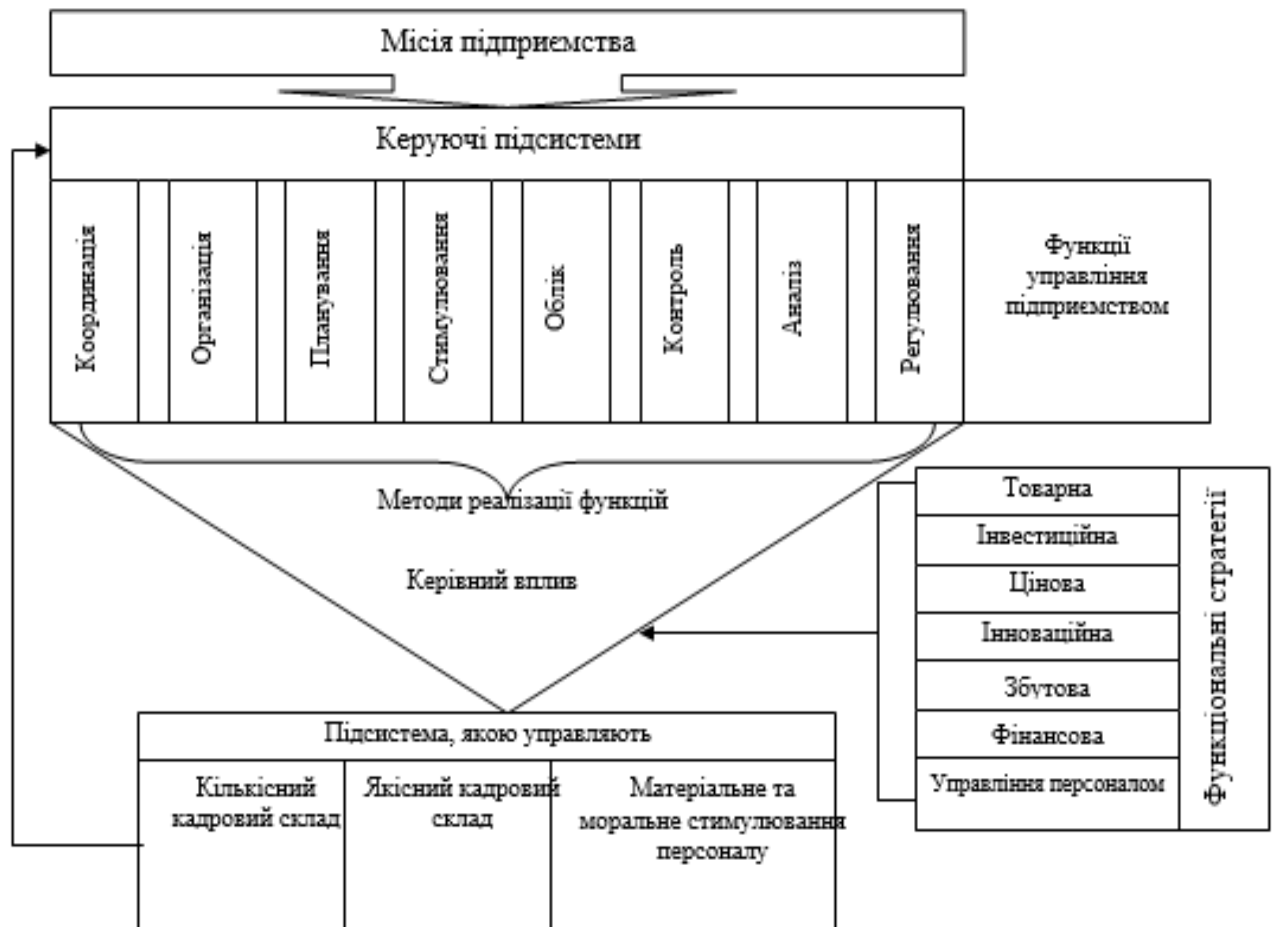


Рисунок 1.4. - Взаємозв'язок стратегій організації [40]

Використання матричного підходу для обґрунтування стратегії керування кадрами організації дає змогу на певний момент часу, з урахуванням особливостей організації сформуванню конкретної стратегії діяльності в кадровій сфері для забезпечення конкурентних позицій де системи управління персоналом. Відповідно, сформована матриця дасть змогу оцінити ступінь досягнення конкурентних позицій персоналом за двома напрямками: аналітичному порівнянні конкурентоздатності кадрового складу та ступенем досягнення ним конкурентних переваг (Рис 1.5)

Враховуючи особливості діяльності організації за рахунок матриці визначається певна стратегія керування персоналом.

| | | ПОРІВНЯЛЬНА КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ | | |
|---|----------|---|--|------------------------------|
| | | НИЗЬКА | СЕРЕДНЯ | ВИСОКА |
| СТУПІНЬ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПЕРСОНАЛУ | ВИСОКИЙ | (1) Рейнжиніринг, заохочення персоналу | (2) Залучення персоналу сторонніх організацій, лізинг | (3) Ядро компетенції |
| | СЕРЕДНІЙ | (4) Залучення персоналу сторонніх організацій, лізинг персоналу | (5) Залучення персоналу сторонніх організацій, лізинг | (6) Ядро компетенції |
| | НИЗЬКИЙ | (7) Додаткові витрати на утримання персоналу | (8) Додаткові витрати на утримання персоналу | (9) Пошук нових кадрів |

Рисунок 1.5 - Матриця „Конкурентоспроможність персоналу/ ступінь

Перевагою матричного методу формування стратегії організації та її кадрів є наглядність використовуваної інформації, просте створення стратегії функціонування персоналу організації в ринкових умовах та характеристика швидкості змін стратегічного стану організації та його кадрового складу в підсумку виконання сформованої стратегії. Але у такого способу існує і недолік, який відбивається в глобальності стратегічного прогнозування функціонування організації, а відповідно її персоналу, та відсутності можливості деталізації. Такими можливостями наділений подібний принцип формування стратегій, який називається портфельним, що використовується при формуванні різноманітних функціональних стратегій організації. Варіанти стратегій управління персоналом у порівнянні з конкурентною і корпоративною стратегією організації наведено в таблиці 1. 1.

**Таблиця 1.1 - Відповідність стратегії управління кадрами організації
конкурентні та корпоративні стратегії**

| Кадрові стратегії підприємств | Види стратегій | Рівні стратегій | Стратегічні цілі керування кадрами |
|---|--|------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Залучення висококваліфікованих кадрів • Оптимізація системи стимулювання кадрів • Оптимізація структури розвитку кадрів • Створення позитивного психологічного клімату | Стратегія раціонального зростання | Корпоративні стратегії | Зростання конкурентоздатності кадрів |
| <ul style="list-style-type: none"> • Підвищення якісних показників кадрів • Рух кадрів • Оптимізація системи навчання персоналу | Стратегія граничного зростання | | Підтримка конкурентоздатності кадрів |
| <ul style="list-style-type: none"> • Організація я колективного скорочення кадрів • Конкретизація вимоги до кадрового складу • Комерційна оцінка кадрів | Стратегія зменшення | Корпоративні стратегії | Зменшення затрат на кадри |
| <ul style="list-style-type: none"> • Залучення кадрів з універсальним профілем • • Створення позитивного психологічного клімату | Стратегія - Лідерство у витратах | Конкурентні стратегії | Зменшення затрат на кадри |
| <ul style="list-style-type: none"> • Залучення вузькоспеціалізованих кадрів найвищого гатунку • Підвищення кваліфікації кадрів для виконання визначених видів робіт • Оптимізація системи навчання персоналу | Стратегія диференціації (продуктове лідерство) | | Зростання конкурентоздатності кадрів |
| <ul style="list-style-type: none"> • Залучення вузькоспеціалізованих кадрів найвищого гатунку • Оптимізація системи навчання персоналу • • Оптимізація системи стимулювання кадрів | Стратегія фокусування (Лідерство в сегменті) | | Зростання конкурентоздатності кадрів у сфері діяльності організації |

Огляд літератури за темою дослідження дає змогу виділити такі стратегії управління кадрами:

- стратегію економії операційних затрат як особливий засіб зменшення затрат на персонал. Суть цієї стратегії відбувається втім що з покращенням кон'юнктури ринку додаткова набирається кадровий склад, а в іншому випадку - працівників звільняють При першій же необхідності;

- стратегія врівноваження планів потреб в кадрах з планами їх навчання та розвитку;

- стратегія заповнення штату підприємства кадрами високої кваліфікації, що типова для ситуації поліпшення стану ринку за умов високої конкуренції;

- стратегія, яка перш за все передбачає певні витрати ти не тільки на навчання та розвиток кадрів, але й для формування найкращих умов для ефективного їх застосування, Що формує зацікавленість підприємства у зменшенні плинності кадрів. Це типове для підприємств, які займається високотехнологічним виробництвом, що в свою чергу підвищує вимоги до кваліфікації її кадрового складу.

Стратегія керування кадрами традиційно описується продуктивністю застосування його потенціалу організацію для виконання завдань довгострокової перспективи. Іншою стороною формування стратегії Є відповідне знання наслідків реалізації управлінських рішень в системі кадрового управління.

До ключових складових зазначеної стратегії можна віднести такі:

1. Просування і розміщення персоналу за всіма основними кадровим позиціями організації.

2. Використання системи преміювання (бонусування), що чітко відображає вигоду та стимулювання продуктивної діяльності працівників всіх рівнів.

3. Формування адаптивної структура керування, що створює систему навчання і керування визначеними перспективними результатами.

В нинішніх умовах українські підприємства можуть застосовувати стратегічний план дій, варіант якої наведений у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. - Стратегічний план дій керування кадрами

| Вид рішень | Цілі | | Конкретні програми дій |
|------------------------------------|---|---|---|
| | тактичні | стратегічні | |
| 1. Відбір, розміщення і рух кадрів | Формування індивідуальних планів підвищення кваліфікації | Підвищення кваліфікації персоналу | Реалізація універсальних програм навчання. Проведення аналізу професійних навичок, які необхідні в майбутньому. Розроблення корпоративних програм з тренінгу менеджерів підприємства. |
| 2. Оцінка персоналу | Реалізація стратегічних інструментів менеджменту | Перетворення системи оцінки в систему «тренер – навчання» | Проведення семінарів при спільній участі керівників і підлеглих. |
| 3. Система винагороди | Поглиблення диференціації винагородження серед усіх категорій персоналу | Реалізація принципу диференційованого винагородження | Розроблення програм з бонусів і преміювання персоналу підприємства. Застосування системи заохочення за якість виконаної роботи. |
| 4. Розвиток менеджменту персоналу | Підготовка менеджерів до поточних змін бізнесу | Збільшення частки ринку, сфери діяльності, підвищення якості і продуктивності | Реалізація проектів з кадрового росту підприємства |

На ефективність стратегії керування кадрами частіше за все впливає творча, активна та фахова діяльність спеціалістів. Менеджер підприємства, який може покластись на фахові знання своїх підлеглих та їх досвід, має найбільші шанси досягнути успіху в реалізації запланованих завдань з мінімальними витратами матеріальних фінансових та інших видів ресурсів. Саме такий підхід до управління персоналом і передбачає логістична система в яку також вбудовується одна або декілька підсистем з системи кадрового управління.

Процес формування стратегії керування кадрами, як і загальної стратегії підприємства, є сенс починати з огляду сучасних тенденцій змін різноманітних факторів ринкового середовища, світового досвіду, виявлення та дослідження сильних і слабких сторін потенціалу персоналу організації (рисунок 1.6.).



Рисунок 1.6. - Ключові фактори що впливають на розробку стратегії управління персоналом

Поступова та раціональна оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища дасть змогу уникнути помилок при формуванні стратегії, що може призвести до неналежно виконання завдань що узгоджені з місією організації.

Стратегія в сфері управління персоналом має відображати генеральну стратегію управління кадрами і організацію в цілому та сприяти; покращенню

можливостей організації (в кадровій сфері) для конкурування на конкретному ринку, ефективно застосовувати наявні сильні сторони в зовнішньому ринку в середовищі; розширення конкурентних позицій підприємства через створення умов для найбільш результативного застосування кадрового потенціалу, розбудову якісного та компетентного кадрового складу; найкращому розкриттю вмінь кадрового складу та в сфері саморозвитку та ініціативності, що сприяє як досягненню особистих цілей робітників так і завдань організації в цілому. Процес формування стратегії керування кадрами потребує є визначення ключових цілей та доцільної методики їх створення. Ключовими цілями формування стратегії керування персоналом вважається:

- сприяння організації в реалізації її цілей;
- раціональне застосування трудового потенціалу працівників;
- забезпечення організації підготовленими та мотивованими робітниками;
- стимулювання до найкращого задоволення роботою через врахування особистих побажань;
- розвиток та високий рівень забезпечення відчуття важливості особистого складу робітників в результативне функціонування організації;
- забезпечення поваги до організаційних домовленостей між керівництвом та працівником;
- постійний позитивний розвиток систем стимулювання працівників;
- покращення форм та методів керування персоналом на засадах застосування сучасних наукових досягнень в сфері технології роботи з кадрами, комп'ютеризація діловодства;
- робота напрямку безпеки життя та здоров'я робітників організації;
- постійний моніторинг процесу керування кадрами, тощо [27].

На основі узагальнення досліджених схем та методик в сфері раціоналізації створення стратегії керування кадрами підприємства можна окреслити схему формування стратегії керування кадрами, рисунок 1.7.



Рисунок 1.7. - **Схема формування стратегії керування кадрами**

Таким чином, стратегічна модель керування кадрами вимагає забезпечення організації відповідних умов для створення та ефективного застосування потенціалу його кадрів. Ключовою ідеєю стратегічного керування кадрами повинно стати вкладення в людські ресурси (капітал) для надання можливостей особистого розвитку кадрового складу та активізації його трудового потенціалу.

1.3. Управління розвитком персоналу підприємства

До ключових принципів формування систем управління кадрами традиційно відносять такі:

- розвиток персоналу, який має змогу захистити конкурентні позиції підприємства;

- забезпечення соціально-економічних показників що мають вплив на кінцевий результат діяльності організації;
- використання параметричної системи ми оцінки якості персоналу;
- реалізація соціального партнерства та згуртованості колективу для виконання поставлених роботодавцем завдань.

Як правило вимоги щодо формування стратегії керування персоналом відображається у таких факторах:

- реалізації поточних та прогнозованих, перспективних Запитів організації;
- співвідносність стратегії керування кадрами та конкурентних стратегії організації;
- стимулювання розвитку, мотивації її та матеріальне забезпечення кадрового складу.

Стратегія еволюційного зростання та ефективного застосування кадрів націлена на забезпечення найкращого ступені конкурентоздатності організації через забезпечення необхідності високоосвічених, мотивованих, та чітко зорієнтованих робітниках що мають можливість задовольнити вимогу в постійному конкурентному домінуванні. Стратегічними завданнями повинно стати не тільки забезпечення певних соціально-економічних стандартів, але і перш за все функціональна координація підрозділів підприємство до забезпечення виконання пріоритетних стратегій [22].

По великому рахунку, стратегію можна вважати оптимізований планом дій, що конкретизує напрям розвитку організації і дозволяє реалізувати ти заплановані завдання.

Для кожної організації напрямки сформованої стратегії мають бути уточнені виходячи зі специфіки функціональної діяльності, ділової стратегії, її соціально-економічних завдань на довгострокову перспективу, Запитів організації, сформованих традицій і таке інше.

Конкретизація принципів, постановка цілей та завдань, визначення пріоритетів та критерії прогресивних стратегій розвитку і раціонального

застосування потенціалу трудового колективу вимагає створення методологічної бази її опрацювання та методів реалізації. Для прикладу, пропонуємо алгоритмічну, базову модель стратегії розширеного розвитку і раціонального використання трудових ресурсів, що охоплюватиме інтереси і запити ти окремих суб'єктів діяльності (рисунок 1.8).



Рисунок 1.8 - Модель стратегії розширеного розвитку та раціонального застосування потенціалу трудових ресурсів організації [21]

До переліку ключових завдань стратегії розширеного розвитку і раціонального застосування кадрів варто віднести наступні:

- зростання ефективності виробничої діяльності та якісних параметрів виконання завдань, що стимулює позитивний соціально-економічний розвиток організації;

- створення результативної структурованої системи матеріального та психологічного мотивування на основі трудових досягнень, досвіду, освіти та власного вкладу робітників, що націлене на підвищення конкурентоздатності і ефективності організації;

- гарантування встановленого рівня оплати праці, соціальних мотивації, постійності місця праці робітнику за умови дотримання дисциплінарних

домовленостей та виконання поставлених завдань, досвіду та рівня знань згідно з вимогами організації;

- створення належних умов, праці які забезпечують збереження здоров'я робітників та застосування систем відшкодування втрат;

- забезпечення високої якості трудових ресурсів, розвиток їх наявних здібностей через надання можливостей для постійного вдосконалення та якісного розвитку;

- формування системи стимулювання робітників до застосування інтелектуальних здібностей (раціоналізаторська діяльність, винахідництво, творчість та ін.), розвиток інтелектуального потенціалу через матеріальне та моральне стимулювання;

- формування результативних систем організації та нормування, виконання робіт що дозволяють якнайкраще та раціональніше застосувати потенціал трудових ресурсів.

Досягнення реалізації стратегічних завдань організації певною мірою визначається ефективністю застосування потенціалу кадрового складу та його якісним рівнем. При цьому ключову роль відіграє стратегія організації в частині розвитку своїх кадрів. Розвиток кадрів (персоналу) розглядається як навчання та підвищення кваліфікації спеціалістів в галузі їх, професійної діяльності та розширення загального спектру знань і можливостей в цілому. Під розвитком кадрів часто розглядають наділення певних економічних планів організації, які реалізуються в межах визначених бізнес-стратегії, з метою набуття та утримання якісних кадрових фахівців. Бізнес стратегія окреслює ринкові та матеріальні пріоритети, а також спрямованість в розвитку організації.

В ринкових умовах все більше вимальовується розуміння того що результативність та стимулювання до раціоналізаторства кадрового складу є ключовими аспектами конкурентоздатності, які багато в чому визначають результат виконання стратегії, націленої на зростання вартості організації. Відповідно до цього, стратегія розвитку кадрів- специфічний набір ключових аспектів вкладень в трудові ресурси як капітал. Стратегічні принципи розвитку кадрового складу організації полягають створенні набору стійких конкурентних

позицій організації через підвищення конкурентоздатності трудових ресурсів та надання гарантії її його якісного зростання і розвитку в майбутньому.

Стратегія розвитку кадрів - це контролююча система заходів, націлених на створення переліку вимог до кадрів і рівня результативності його діяльності, що необхідний організації для виконання запланованих бізнес завдань. Стратегічна складова системи підвищення кваліфікації персоналу визначає місце цієї відповідної стратегії в системі керування кадрами організації (рисунок 1.9.) і як правило розглядається з таких позицій:

| Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства | | Стратегічний аналіз і прогнози розвитку підприємства |
|---|--|--|
| | Формування кадрової політики підприємства | |
| | Кадрове планування | |
| | Розробка професійно-кваліфікаційних моделей, вимог до персоналу по посадах і професіям | |
| | Набір і відбір персоналу | |
| | Організація системи оплати, стимулювання і мотивації праці | |
| | <i>Стратегія розвитку персоналу</i> | |
| | Адаптація і профорієнтація персоналу | |
| | Добір, розміщення, просування персоналу (формування й реалізація ділової кар'єри) | |
| | Професійне навчання, підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу | |
| | Оцінка персоналу і результатів його трудової діяльності | |
| | Аналіз і дослідження персоналу та ринку праці | |
| | Удосконалювання роботи з персоналом на підприємстві | |

Рисунок 1.9. - Місце стратегії розвитку в логістичній системі управління персоналом організації

На думку багатьох експертів в сфері стратегій управління персоналом, систему керівних функцій, які включає стратегія розвитку, можливо

відобразити через певний алгоритм чи модель, яка націлена на реалізацію основних стратегічних завдань організації на засадах спрямованого розвитку визначених складових кадрового потенціалу та отримання певного довгострокового ефекту. Як зазначає Алістаєва А.В., можна виокремити три ключові види моделей розвитку кадрів чи персоналу організації, що застосовують в сучасних умовах розвитку ринку (таблиця 1.3.)

Таблиця 1.3. - **Види моделей управління розвитком персоналу організації**

| Головна мета управління | Головний механізм досягнення мети | Основний об'єкт дії | Основні заходи, притаманні досягненню головної мети |
|---|---|---|---|
| 1. Тип моделі «Конкурентні переваги» | | | |
| Створення конкурентоспроможного персоналу | Розвиток елементів трудового потенціалу персоналу | Інтелектуальна складова | <ul style="list-style-type: none"> – розробка та реалізація спеціальних навчальних програм (проектів); – забезпечення впровадження інновацій у сфері наукової організації праці та заходів щодо зниження витрат праці; – організація та мотивація професійно-кваліфікаційного просування працівників і прогнозування їх трудової кар'єри; – організація системи цілеспрямованого інтенсивного заохочення до підвищення професійно-кваліфікаційного та освітнього рівня персоналу; – встановлення заробітної плати за рівнем вищим, ніж середньо галузевий та відповідна їй організація; – впровадження сучасних технологій комплексної оцінки та атестації персоналу та ін. |
| 2. Тип моделі «Підтримка працівників» | | | |
| Підвищення якості трудового життя працівника підприємства | Розвиток забезпечення працівника гідними умовами існування та праці | Якість життя працівників підприємства | <ul style="list-style-type: none"> – організація та впровадження системи соціальної підтримки співробітників підприємства; – організація та реалізація програм охорони праці і здоров'я працівників; – формування та впровадження відповідно-орієнтованої корпоративної культури; – організація та проведення культурно-освітніх та спортивних заходів та ін. |
| 3. Тип моделі «Підтримка суспільства» | | | |
| Становлення соціально-відповідального підприємства | Становлення соціально-відповідального підприємства | Суспільне життя працівника, його родини | <ul style="list-style-type: none"> – формування та впровадження корпоративної культури, яка орієнтована на соціальну відповідальність; – організація та впровадження системи підвищення якості трудового життя персоналу підприємства; – організація та побудова сумлінних взаємовигідних партнерських відносин з усіма зацікавленими сторонами (інвестор, партнери, споживачі, постачальники, держава, суспільство, персонал та ін.); |

Відповідно до проведених досліджень запропоновано певну систематизацію вказаних видів моделей, виділено та описано їх ключові цілі та елементи, а також запропоновано декілька умовних назв кожної з видів зазначених моделей, серед яких «конкурентні переваги», «підтримування робітників» та «суспільна підтримка». Види моделей розвитку кадрів, які запроваджені в організації, виділено відповідно до ключової цілі організації та очікуваних від неї результатів. Як один із елементів моделі виокремлено найважливіші з забезпечення розвитку кадрів.

Можна вважати що при використанні такого виду моделі як «конкурентні переваги» через стратегічну структуру відповідних мір досягається високий ступінь конкурентоздатності як кадрового складу, так і організації загалом. Керування розвитком кадрів за даних умов дозволяє сформуванню належно виключно цьому виду моделі ефекту, що буде відображатись успіх збільшенні обсягу науково-технічних досягнень в організації, можливості швидкого запровадження новітніх технологій, зародження діяльності кадрів творчого підходу до поставлених завдань, принципової самостійності та відповідальності відповідних виконавців.

В межах запровадження другого варіанту моделі " підтримування працівників" організація як ключову мету ставить перед собою розвиток елементів добробуту та матеріальних умов для працівників. Схема реалізації цілі За вказаним видом моделі полягає в розвитку матеріального забезпечення робітника належними ми умовами життя та функціонування, при цьому ключовим суб'єктом дії її вважається життя кадрового складу організації. В підсумку запровадження цих мір та втілення в роботу організації моделі з керування розвитком кадрів «підтримування працівника» кадровий склад отримує найкраще умови ви для реалізації особистого розвитку та відповідне стимулювання до роботи ти в цій організації, її організація поєднання цілий робітника з цілями організації, скорочення плинності персоналу та високий ступінь продуктивності, досягнення в сфері виробничої дисципліни і таке ін. Зростання якості життя персоналу вважається ключовою метою

господарювання в організації та являється важливим фактором її соціально-економічного розвитку та зростання конкурентних позицій.

При використанні третього виду моделі " суспільна підтримка" - ключовою ціллю розвитку кадрів організації виступає формування соціально відповідальної організації, а соціальна орієнтованість бізнесу пропагується як складова корпоративної культури і в цілому стратегія розвитку бізнесу. Запровадження вказаного виду моделі реалізуються через створення системи формування соціально відповідальної організації. До ключових підсумків використання моделі " суспільна підтримка" відноситься належна репутація організації та поліпшення брендів позицій товару що нею виробляється.

З огляду на інші наукові дослідження в цій царині, можна на звернути увагу на пропозиції Сливки О.А., які полягають в іншому наборі моделей розвитку кадрів організації та виділені наступних [59]:

1. Модель конкурентного домінування;
2. Модель підтримування робітників;
3. Модель суспільної підтримки;
4. Модель сконцентрована на розвитку персоналу.

За даної класифікації - модель конкурентного домінування концентрується на формування конкурентних умов для робітників організації, відповідно до яких особисті навички та знання мають бути застосовані для поліпшення функціонування організації. Побудовування моделі розвитку кадрів за типом " підтримування робітників" має за мету вдосконалення матеріальних та якісних показників робітників. Застосування моделі " суспільна підтримка" формуються через застосування соціально відповідальної концепції бізнесу, що пояснюється як власне зобов'язання масштабних підприємств запроваджувати конкретні програми, що зменшують соціальну напругу в колективах. Вказана модель ель розрахована на пропагування концепції соціально відповідального бізнесу в корпоративній культурі організації. Запровадження концепції" з концентрованою на розвитку персоналу" в діяльності організації, дає змогу створити на її засадах однойменну модель.

Таким чином, створення моделі розвитку кадрів організації окреслює загальні правила, структуру та механізми що націлені на розширення та розкриття потенціалу робітника організації. Будь-яка модель розвитку кадрів створюється в рамках стратегії розвитку організації.

На рисунку 1.10 запропоновано в загальному виді процес створення та запровадження стратегії з керівництва розвитком кадрів організації.



Рисунок 1.10. - Процес створення та реалізації стратегії з управління розвитком кадрів організації

На початковому етапі відбувається визначення та конкретизація цілей управління розвитком кадрів організації, тобто комплектація конкурентоздатного кадрового складу; зростання параметрів якості життя кадрового складу організації або, іншими словами формування соціально відповідальної організації. Відповідно до поставлених завдань має сенс обрати

певний вид моделі керування розвитком кадрів. Далі конкретизуються схема досягнення цілі відповідно до моделі що застосовуються в сфері керування розвитком кадрів організації. Базуючись на цьому Відбувається формування та конкретизація плану з керування розвитком кадрів організації її за відповідними періодами діяльності, що у майбутньому застосовується при загальному плануванні функціонування організації. План з розвитку кадрів, як правило, містить моделі з розвитку кадрів, розмір вкладень що буде націлена на їх втілення, відповідальних за запровадження проектів та терміни їх реалізації.

Наступним етапом є реалізація плану запровадження моделі керування розвитком кадрів організації. Вона перш за все передбачає: формулювання завдань для реалізації заходів по інформуванні працівників; виділення фінансових засобів; через закупівлю обладнання, матеріалів та ін.; згуртування колективу організації перед реалізацією планових мір; контролювання термінів реалізації планів.

Контролювання під час запровадження керування розвитком кадрів організації повинно передбачати:

- необхідність дотримання планових показників керування розвитком кадрового складу організації;
- закріплення відповідальних за реалізацію планових заходів;
- постійний збір і аналіз інформації про параметри рівня розвитку кадрів організації;
- створення системи мотивування для реалізації плану;
- внесення змін в план управління керуванням кадрами організації у випадку виникнення відхилень від планових параметрів. Підводячи підсумки проведеним дослідженням варто зазначити що незалежно від виду обраної підприємством моделі з керування розвитком кадрів, запровадження будь-якої з них дає змогу одержати управлінський та економічний ефект. Формування управлінського ефекту в організації її відбувається через зростання вартості людських ресурсів, а поява економічного ефекту досягається тільки після появи управлінського і відбивається у зростанні обсягів реалізації продукції, її

збільшені сегменту покупців, зменшення затрат, підвищення прибутковості і таке інше.

Процес стратегічного керування персоналом організації містить три ключові етапи: стратегічне планування дій щодо керування персоналом, структурування та організація заходів щодо керування кадрами, стратегічний моніторинг дій в сфері керування кадровим складом.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що у відповідності до раціонального структурування кадрової логістичної системи та створення оптимальної системи кадрової логістики необхідне формування раціональної комбінації трьох підсистем, починаючи від керування вхідними кадровими потоками і закінчуючи координацією вихідних потоків кадрів.

2. Визначено, що соціальний та економічний ефект від використання логістичних принципів в управлінні персоналом виражається такими показниками як скорочення затрат на підбір, адаптацію та навчання працівників, зростання задоволеності працею у працівників, зростання швидкості реалізації поставлених завдань персоналом, зростання якості керівних рішень та підвищення цінності трудового потенціалу підприємства. При цьому реєстрація на основі комплексного застосування системних підходів дає змогу системно досліджувати її події та суб'єкти ти як логістичної системи в цілому так і окремих її складових, зокрема.

3. Логістична стратегія керування кадрами організації- це багатоаспектний, процес націлений на раціоналізацію кадрової політики і досягнення на цих засадах конкурентоздатності організації в майбутньому. Для реалізації планів підвищення конкурентоздатності стратегічного керування кадрами організації доцільно підтримувати оптимальне співвідношення в інформаційно-комунікаційній та організаційній діяльності щодо стратегічного керування кадрами, мотивації і розвитку кадрів, в тому числі розвитку корпоративної культури організації.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ “Агродніпроцентр” було створено у 1998 році. Господарство розташоване в центральній частині Дніпропетровської області в 25 км від м.Дніпро. Область займає 31.9 тис. кв. км (5,3% від загальної території України) і характеризується високим рівнем сільськогосподарської освоєності.

Основними видами господарської діяльності є виробництво, реалізація та переробка сільськогосподарської продукції.

Основним видами діяльності ТОВ “Агродніпроцентр” в розрізі кодів ЗКГНГ:

- вирощування зернових культур (21110);
- вирощування олійних культур (21160);
- м’ясне та молочне скотарство (21210);
- свинарство (21220); оптова торгівля недержавних організацій, крім споживчої кооперації (71130).

Основним видами діяльності ТОВ “Агродніпроцентр” в розрізі кодів КВЕД:

- вирощування зернових, технічних та решти культур, не віднесених до інших класів рослинництва (01.11.0);
- розведення великої рогатої худоби (01.21.0);
- розведення свиней (01.23.0);
- оптова торгівля зерном (51.21.0);
- виробництво борошна (15.61.1).

Провідними культурами, які вирощує ТОВ “Агродніпроцентр” являються зернові та кормові культури, які дають можливість забезпечувати худобу

працівників та пайщиків господарства кормами. Також підприємство займається вирощуванням свиней, що дає теж досить значні прибутки.

В ТОВ “Агродніпроцентр” діє галузева структура управління, яка забезпечує функціонування і виконання всіх технологічних процесів в усіх галузях виробництва. Схему організаційної структури розглянемо в додатку А. Господарство має достатній промисловий потенціал для здійснення виробничо-господарської діяльності (зерносховища, сільськогосподарську техніку та інвентар, тваринницькі приміщення).

Середньоспискова чисельність працівників підприємства ТОВ “Агродніпроцентр”, зайнятих у сільськогосподарському виробництві на початок 2021 р. становила 165 чол.

У сільському господарстві земля - це готовий засіб виробництва. Ефективність її використання залежить від структури земельних угідь. У господарстві земля орендується строком на 30 років згідно договорів оренди. Площа землекористування становить 2401 га., в тому числі рілля - 2366 га. Проаналізуємо склад та структуру земельних угідь за останні п’ять років в ТОВ “Агродніпроцентр”, наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура земельних угідь ТОВ “Агродніпроцентр”

| Вид земельних угідь | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2020 у % до 2016 |
|--|--------|-----|--------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------------------------|
| | га | % | га | % | га | % | га | % | га | % | |
| Загальна земельна площа - всього | 2395,1 | 100 | 2395,1 | 100 | 2374 | 100 | 2408 | 100 | 2401 | 100 | 100,25 |
| в т.ч. сільськогосподарських угідь | 2395,1 | 100 | 2395,1 | 100 | 2374 | 100 | 2374 | 100 | 2366 | 100 | 98,78 |
| в них: рілля | 2395,1 | 100 | 2395,1 | 100 | 2374 | 100 | 2374 | 100 | 2366 | 100 | 98,78 |
| Приходиться на 1 працівника: - сільськогосподарських угідь | 13,9 | - | 11,1 | - | 12,4 | - | 15,2 | - | 14,3 | - | 102,88 |
| - ріллі | 13,9 | - | 11,1 | - | 12,4 | - | 15,2 | - | 14,3 | - | 102,88 |

В таблиці 2.2 представлено зміну складу земельних угідь ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр.

Таблиця 2.2 - Динаміка складу земельних угідь ТОВ
“Агродніпроцентр”

| Показник | Відхилення | | | | | | | |
|--|--------------|---------|---------|---------|-------------|---------|---------|---------|
| | абсолютне, ± | | | | відносне, % | | | |
| | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2017р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Загальна земельна площа - всього | - | -21,1 | 34 | -7 | 0,00 | -0,88 | 1,43 | -0,29 |
| в т.ч. сільськогосподарських угідь | - | -21,1 | - | -8 | 0,00 | -0,88 | - | -0,34 |
| в них: рілля | - | -21,1 | - | -8 | 0,00 | -0,88 | - | -0,34 |
| Приходиться на 1 працівника: - сільськогосподарських угідь | -2,8 | 1,3 | 2,8 | -0,9 | -20,14 | 11,71 | 22,58 | -5,92 |
| - ріллі | -2,8 | 1,3 | 2,8 | -0,9 | -20,14 | 11,71 | 22,58 | -5,92 |

З таблиць 2.1-2.2 видно, що впродовж 2016-2020 років загальна земельна площа майже не змінилась, тому не змінилися суттєво і інші показники. Основним видом сільськогосподарських угідь є рілля.

Зміна у площі ріллі відбулась у бік збільшення (на 0,25%). Вважається, що інтенсивне використання земельних угідь відбувається тоді коли площа сільськогосподарських угідь становить 75-80%, у господарстві що досліджується цей рівень становить майже 100%. Загальний висновок можна зробити такий, у господарстві високий рівень використання земельних угідь про що свідчить рівень розораності та питома вага сільськогосподарських угідь у структурі земельного фонду. Зміни у складі земельних угідь відбувалися завдяки укладенню договорів, а не за рахунок проведення господарством яких-небудь заходів.

Якщо говорити в цілому, то Дніпропетровська область відноситься до зони ризикового землеробства, тому займатися вирощуванням будь яких культур ризиковано. У в цьому районі традиційно займаються вирощуванням зернових культур, технічних, олійних. ТОВ “Агродніпроцентр” займається рослинництвом і тваринництвом у традиційному напрямку, що добре видно з наступної таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Динаміка складу та структури товарної продукції

ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр.

| Галузь і вид продукції | 2016р. | | 2017р. | | 2018р. | | 2019р. | | 2020р. | |
|---|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| | тис. грн. | % | тис. грн. | %. | тис. грн. | % | тис. грн. | % | тис. грн. | % |
| Зерно | 1708 | 27,36 | 1601,3 | 17,6 | 7329,6 | 47,55 | 8435 | 45,89 | 4425 | 0,94 |
| Насіння соняшника | 564 | 9,03 | 3244,6 | 34,48 | 1658 | 10,76 | 2188 | 11,9 | 8067 | 38,17 |
| Інші продукції рослинництва | 39 | 0,62 | 155,6 | 1,65 | 115 | 0,75 | 765 | 4,16 | 78 | 0,37 |
| Всього по рослинництву | 2311 | 37,02 | 5001,5 | 53,14 | 9102,6 | 59,06 | 11388 | 61,95 | 12570 | 59,48 |
| Приріст живої маси великої рогатої худоби | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Молоко | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Свинарство | 3838 | 61,48 | 4389 | 46,64 | 6151,2 | 39,91 | 6763 | 36,79 | 8555 | 40,48 |
| Всього по тваринництву | 3838 | 61,48 | 4389 | 46,64 | 6151,2 | 39,91 | 6993 | 38,04 | 8564 | 40,52 |
| Власна промислова переробка | 63 | 1,01 | 20,6 | 0,22 | 160,2 | 1,04 | - | - | - | - |
| Реалізація іншої продукції, робіт та послуг | 31 | 0,49 | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Всього по підприємству | 6243 | 100 | 9411,1 | 100,0 | 15414 | 100,0 | 18381 | 100,0 | 21134 | 100,0 |

Аналізуючи дану таблицю, можна сказати, що виробництво товарної продукції значно зросло. Спостерігається збільшення показників в 2,3 а то й в 4 рази. І це досить не погано. Так, як збільшення товарної продукції це і збільшення прибутку підприємства.

Зміна відбулася у розмірах сум товарної продукції (у 2020 році вона збільшилась у порівнянні з 2016р. на 14891 тис. грн.). Деякі зміни відбулися у структурі. Обсяг продукції рослинництва в структурі товарної продукції займав 37-53% у період 2016- 2017 роках, а у 2020 році вже 59,48%, що свідчить про те що господарство збільшило виробництво продукції рослинництва. Розглядаючи дані по тваринництву за п'ять років, бачимо, що його питома вага в структурі товарної продукції зменшується: з 61,5% в 2016році до 40,50% в 2020році. Із даних таблиці 2.2. видно, що господарство займається вирощуванням традиційних культур, тобто переходить на виробництво продукції рослинництва, рис. 2.1.

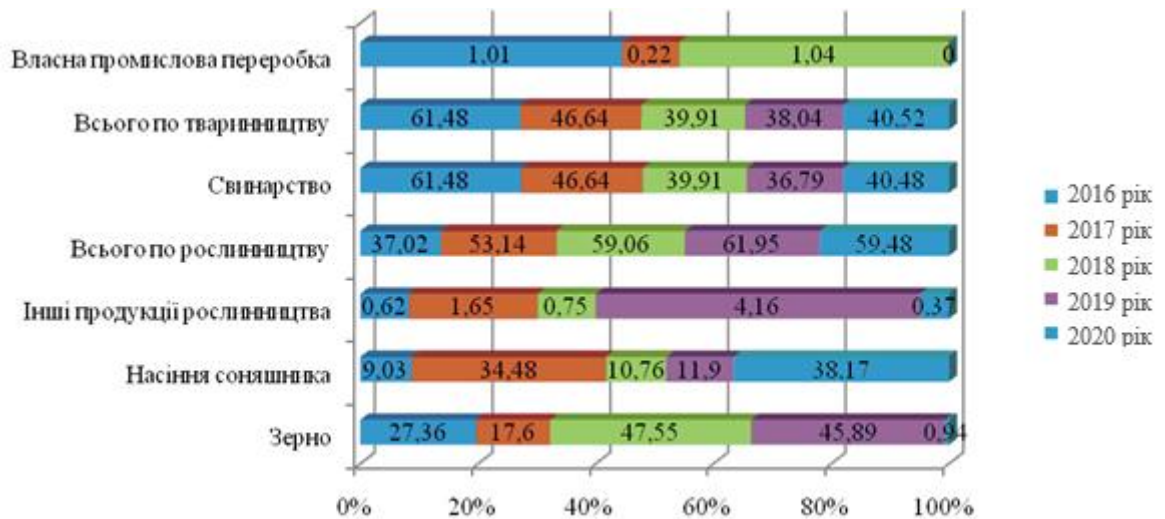


Рисунок 2.1 - Динаміка складу та структури товарної продукції
ТОВ "Агродніпроцентр" у 2016-2020 рр.

Не останню роль у аналізі господарства займає аналіз оснащення фондами та їх використання. Зараз розглянемо таблицю 2.4.

Таблиця 2.4 - Забезпеченість та ефективність використання основних фондів

| Показник | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2020 у % до 2016 |
|--|------|------|------|------|------|------------------------|
| Середньорічна вартість основних фондів тис. грн. | 111 | 191 | 166 | 108 | 124 | 111,71 |
| Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн. | 0,46 | 0,79 | 0,69 | 0,45 | 0,52 | 113,04 |
| Фондоозброєність 1 середньорічного робітника, тис. грн. | 8,0 | 9,6 | 6,3 | 6,9 | 7,5 | 93,75 |
| Фондовіддача, грн. | 2,41 | 3,84 | 8,62 | 8,67 | 5,95 | 246,89 |
| Фондоємкість, грн. | 0,41 | 0,26 | 0,12 | 0,12 | 0,17 | 41,46 |

Зміна показників забезпеченості та ефективності використання основних фондів ТОВ "Агродніпроцентр" у 2016-2020 рр. представлена в табл. 2.5.

Показники у табл. 2.4-2.5. характеризують ступінь використання основних фондів. Зміни у вартості основних фондів відбулися протягом всіх цих років. Проаналізувавши цю таблицю можна сказати, що середньорічна вартість основних фондів збільшилась.

З даних таблиці можна зробити висновки, що ефективність використання основних фондів на підприємстві на певному рівні.

Фондовіддача за даними таблиці значно зросла, хоча фондоозброєність зменшилась.

Таблиця 2.5 - Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних фондів ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр.

| Показник | Відхилення | | | | | | | |
|--|--------------|---------|---------|---------|-------------|---------|---------|---------|
| | абсолютне, ± | | | | відносне, % | | | |
| | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2017р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Середньорічна вартість основних фондів тис. грн. | 80 | -25 | -58 | 16 | 72,1 | -13,1 | -34,9 | 14,8 |
| Фондозабезпеченість на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн. | 0,33 | -0,1 | -0,24 | 0,07 | 71,7 | -12,7 | -34,8 | 15,6 |
| Фондоозброєність 1 середньорічного робітника, тис. грн. | 1,6 | -3,3 | 0,6 | 0,6 | 20,0 | -34,4 | 9,5 | 8,7 |
| Фондовіддача, грн. | 1,43 | 4,78 | 0,05 | -2,72 | 59,3 | 124,5 | 0,6 | -31,4 |
| Фондоємність, грн. | -0,15 | -0,14 | 0 | 0,05 | -36,6 | -53,8 | 0,0 | 41,7 |

Проведений аналіз загалом свідчить про покращення результативності та ефективності роботи ТОВ “Агродніпроцентр” за рахунок нарощування обсягу товарної продукції, збільшення вартості основних фондів сільськогосподарського підприємства та покращення стану його основних засобів станом на кінець досліджуваного періоду.

Тепер розглянемо у цьому розділі таблицю 2.6, яка характеризує основні економічні показники по господарству. Показники таблиці свідчать, що в господарстві є тенденція до позитивного розвитку виробництва. Те, що основні економічні показники, які характеризують діяльність господарства позитивно змінюються говорить про те, що господарство розвивається в правильному напрямку.

Це відбулось по-перше з тої причини, що збільшився обсяг валової продукції, також змінилися такі показники, як вартість основних фондів та чисельність працівників, також не суттєво змінилась площа

сільськогосподарських угідь. Тому усі показники які пов'язані з цими даними — збільшились. Також збільшились показники які залежать від суми товарної продукції, тому що цей показник теж збільшився.

Таблиця 2.6 - Основні економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр.

| Показник | 2016 | 2017 | 2018. | 2019 | 2020 | 2020р. до 2016 р. у % |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------|
| Приходиться на 100 га сільськогосподарських угідь, тис. грн.: основних фондів | 0,56 | 0,83 | 0,96 | 0,54 | 0,62 | 110,71 |
| прямих затрат праці | 1246 | 1779 | 2694,0 | 1318 | 1341 | 107,62 |
| Вироблено валової продукції в постійних цінах, тис. грн. в розрахунку на: 100 га сільськогосподарських угідь | 138,6 | 331,9 | 436,6 | 388,91 | 307,24 | 221,67 |
| 1 грн. основних фондів | 400,84 | 250,25 | 220,94 | - | - | - |
| 1 середньорічного робітника | 15,37 | 46,21 | 54,27 | 60,0 | 44,7 | 290,83 |
| 1 люд.-год. | 7,32 | 20,33 | 24,32 | 29,5 | 22,9 | 312,84 |
| Рівень рентабельності, % | 110 | 113,1 | 115,2 | 114,4 | 109,3 | 99,36 |

Організаційна структура - це структура побудови підприємства, яка складає єдність рівнів та ланок управління в їх взаємозв'язку. Рівень управління - це сукупність ланок на окремій сходинці ієрархії управління організації, а під ланкою управління організації розуміють уособлений орган, який наділений функціями управління, правом для реалізації цих функцій, а також відповідальністю за виконання даних функцій та використання відповідних прав.

Існуюча організаційна система ТОВ “Агродніпроцентр” є структурою лінійно-функціонального типу (рис. 2.2). Головними перевагами такої структури управління є те, що всі головні спеціалісти і керівники мають вищу освіту і стаж роботи. Головним недоліком є те, що в цій структурі немає молодих перспективних управлінців зі свіжими ідеями і пропозиціями.



Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління ТОВ “Агродніпроцентр”

Розробка і впровадження раціональних рішень також в повній мірі залежить від організаційної структури підприємства. Розглянемо апарат управління, тобто керівників і головних спеціалістів. Дані подані в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Керівники і головні спеціалісти ТОВ “Агродніпроцентр”

| П.І.Б. | Посада | Вік | Рівень освіти | Стаж роботи всього | Стаж роботи на під-стві |
|-----------------|----------------------------------|-----|---------------|--------------------|-------------------------|
| Ковальчук Л.М. | Керівник господарства | 56 | вища | 33 | 25 |
| Хромова Т.І. | Головний економіст | 48 | вища | 24 | 18 |
| Кузнєцов Д.В. | Агроном | 45 | вища | 20 | 16 |
| Грипа Я.В. | Головний ветлікар | 47 | вища | 22 | 18 |
| Холодна О.І. | Головний бухгалтер | 42 | вища | 19 | 18 |
| Савран Ю.Г. | Головний інженер | 24 | вища | 3 | 3 |
| Олексієнко О.І. | Заввідділом кадрів | 45 | вища | 23 | 20 |
| Федінчик О.В. | Заввідділом з Комерційних питань | 54 | вища | 19 | 10 |
| Каширський Л.А. | Заввідділом з охорони праці | 51 | вища | 17 | 15 |

Як видно з таблиці 2.9 апарат управління, тобто керівники і головні спеціалісти в основному молоді люди, які мають вищу освіту, з певним напрацьованим досвідом роботи та доволі великим стажем роботи в господарстві.

2.2. Дослідження логістичних систем та методів управління персоналом підприємства

Дослідження логістичних систем та методів управління персоналом підприємства розпочнемо з аналізу динаміки та структури працівників ТОВ “Агродніпроцентр”. На рис. 2.3 представлено динаміку працівників сільськогосподарського підприємства у 2016-2020 роках.

Отже, чисельність персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр. не має чітко визначеної тенденції. Так, у 2019 р. кількість персоналу скоротилась під впливом фінансово-економічної кризи та економією господарства на витратах на оплату праці та утримування працівників. Проте, в 2020 р. персонал підприємства зростав до 165 працівників на відміну від 156 працівників у 2019 р.

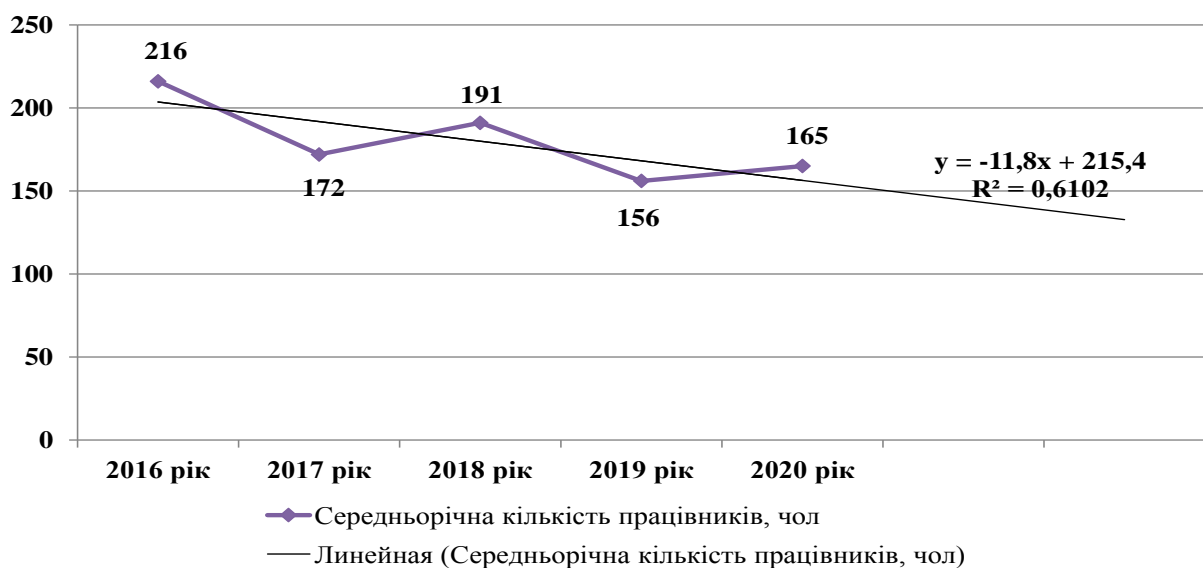


Рисунок 2.3 - Трендова модель чисельності персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр., чол..

Трендова модель динаміки чисельності працівників підприємства ($y = -11,8 * x + 215,4$) засвідчує, що щорічно на підприємстві чисельність персоналу в середньому скорочується на 12 чол.. Вирішивши рівняння Трендової моделі, ми можемо спрогнозувати показник кількості працівників на кінець 2022 року. (x – кількість періодів, в нашому випадку їх 6).

$$y = -11,8 * x + 215,4$$

$$y = -11,8 * 4 + 215,4$$

$$y = 168$$

Отже, чисельність персоналу підприємства на кінець 2022 року становитиме 168 працівників.

Провівши аналіз динаміки персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” протягом останніх років, проаналізуємо показники його структури.

Так, на рис. 2.4 представлено інформацію щодо розподілу працівників ТОВ “Агродніпроцентр” в залежності від досвіду роботи на цьому підприємстві.

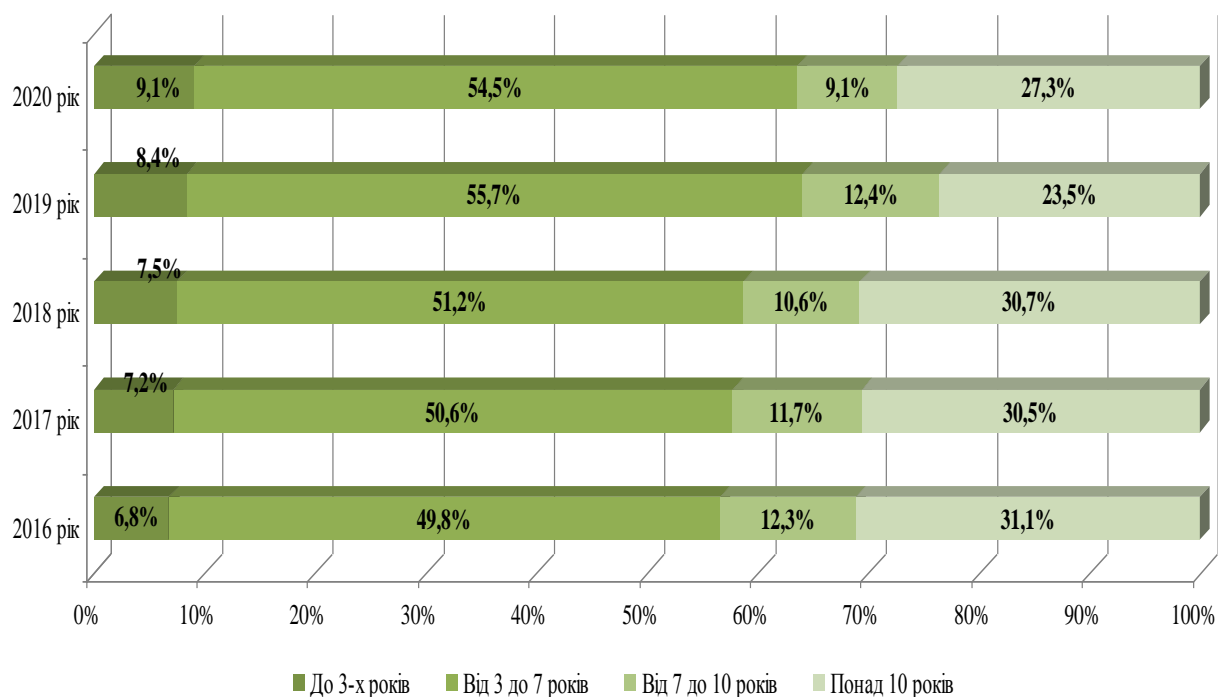


Рисунок 2.4 - Розподіл працівників ТОВ “Агродніпроцентр” залежно від досвіду роботи на підприємстві, %

Як можна побачити з наведеної вище таблиці, більшість працівників ТОВ “Агродніпроцентр” мають досвід роботи від 3 до 7 років. Також слід сказати, що 27,3% працівників підприємства мають досвід роботи більше 10 років; лише 9,1% мають досвід роботи менше 3-х років. Таким чином ми можемо сказати, що персонал ТОВ “Агродніпроцентр” в цілому є достатньо досвідченим, що стає запорукою ринкового успіху підприємства на ринку, оскільки саме досвідчений та кваліфікований персонал стають запорукою ринкового успіху сучасного підприємства.

Також ми можемо проаналізувати склад та структуру персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” за функціональним призначення працівників, виділивши при цьому такі групи працівників:

- вище керівництво ТОВ “Агродніпроцентр”, до складу якого відносяться директор ТОВ “Агродніпроцентр”, заступник директора по виробництву і фінансах та керівники відділів і ділянок;

- виробничий персонал - працівники тракторно-рільничої бригади, працівники току та складів;

- спеціалісти та менеджери – інженери, механізатори, працівники збуту, бухгалтерія, спеціаліст по кадрах, офіс-менеджер, ІТ – працівник.

На рис. 2.5 представлено склад та структуру персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” за функціональним призначенням працівників за 2016-2020 роки.

Як можна побачити з наведеної діаграми, переважну частину працівників ТОВ “Агродніпроцентр”, а саме – 63,1% становить виробничий персонал підприємства; спеціалісти та менеджери становлять 27,3% в структурі персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” і 9,6% - вище керівництво ТОВ “Агродніпроцентр”.

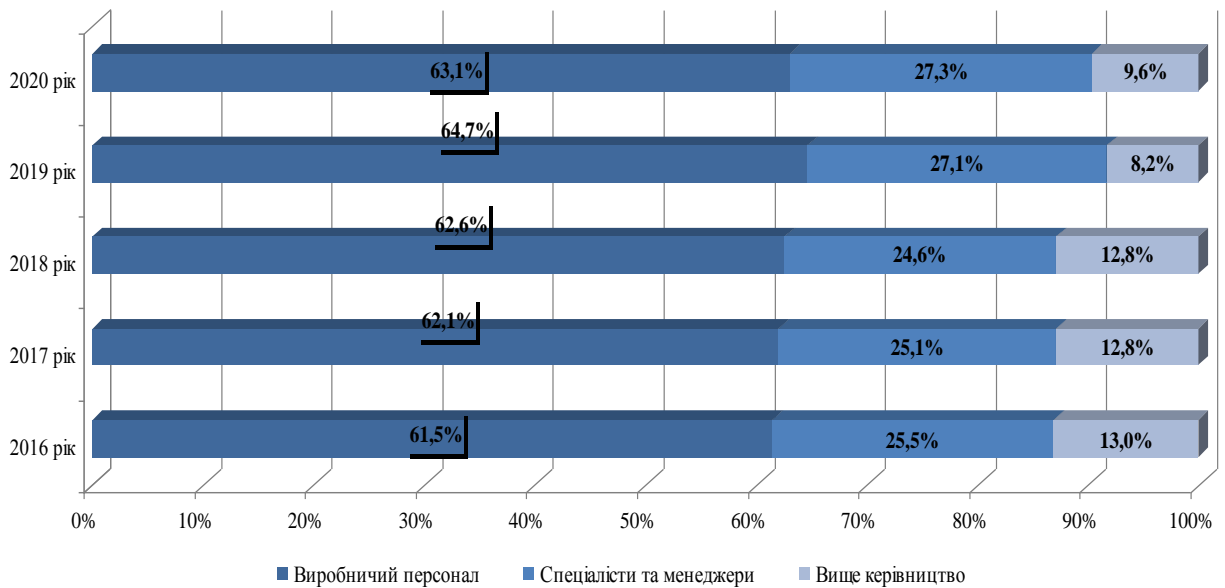


Рисунок 2.5 - Склад та структура персоналу ТОВ “АгроДніпроцентр” за функціональним призначенням у 2016-2020 роках, %

Класифікуючи персонал господарства необхідно виділити працівників, що зайняті у рослинництві та працівників, що зайняті у тваринництві, рис. 2.6.

Отже, більша частина персоналу ТОВ “АгроДніпроцентр” зайнята у рослинництві, його частка станом на кінець 2020 р. становила 54,8% від загальної чисельності працівників господарства.

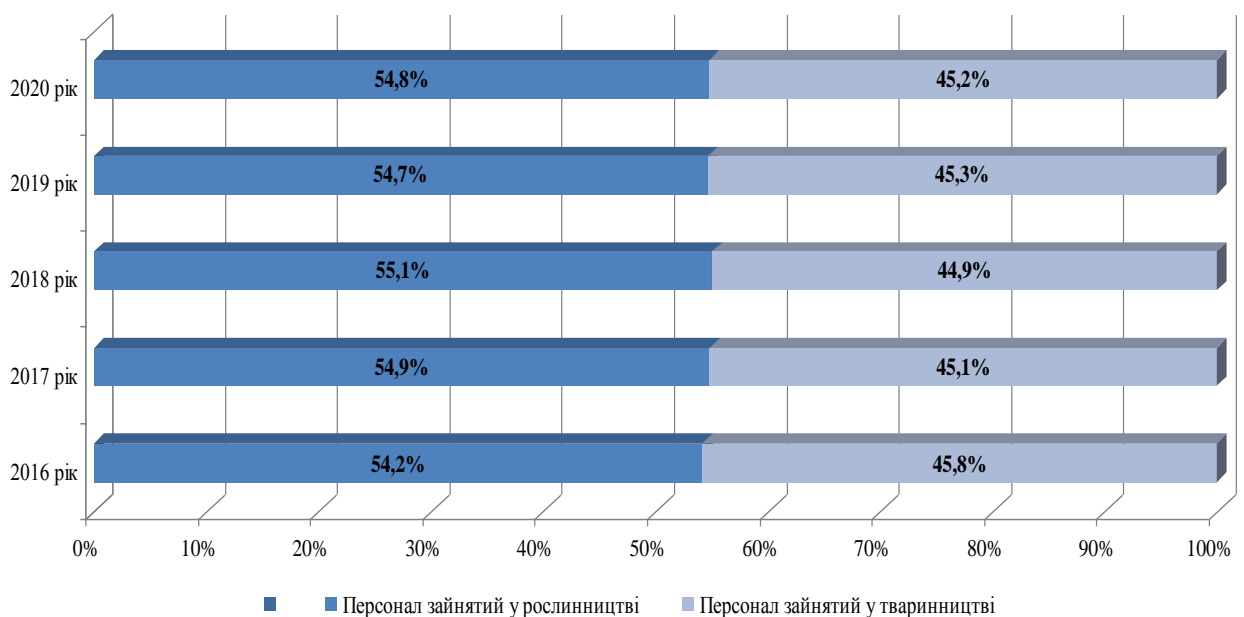


Рисунок 2.6 - Склад персонал за видом зайнятості ТОВ “АгроДніпроцентр” у 2016-2020 роках, %

Робота із кадрами на підприємстві ТОВ “Агродніпроцентр” розпочинається із їх набору на підприємство. Набором персоналу в ТОВ “Агродніпроцентр” займається менеджер з підбору та розвитку персоналу. Запити на підбор фахівців надходять від керівників відповідних відділів підприємства на підставі їх оцінки потреби у персоналі. При проектуванні процедур прийому і здійсненні самого набору спеціалісти по персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” працюють у тісному контакті з керівниками відповідних відділів, а їх дії ілюструє наступна таблиця 2.8.

Таблиця 2.8 - Робота спеціалістів по персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” в процесі набору кадрів

| Процес залучення на посаду | Дії менеджера підрозділу (КВ) | Дії працівника з підбору та навчання кадрів (МП) |
|--|--|---|
| Встановлення завдань при залученні на посаду | Встановлення завдань і консалтинг в МП | Консалтинг КВ з кон’юнктури ринку праці |
| Висновки про методи залучення і ухвалення кандидатур | Прийняття про методи схвалення кандидатів, консалтинг в МП | Консалтинг КВ про варіанти присвоєння статусу кандидата в організації при залученні до роботи |
| Висновки про методи залучення і ухвалення кандидатур | Консалтинг з МП з приводу варіантів набору | Ухвалення рішення про способи набору та консалтинг КВ |
| Аналіз результатів набору | Вивчення «плюсів» та «мінусів» набору | Вивчення «плюсів» та «мінусів» набору |

При наборі персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” використовує зовнішні і внутрішні джерела. Внутрішні джерела — це люди, що працюють в організації. У ТОВ “Агродніпроцентр” з появою вакансій спочатку з’являється внутрішній конкурс на заміщення посади зі своїх співробітників і тільки потім, у випадку негативних результатів, запрошуються до участі в конкурсі фахівці зі сторони. При використанні зовнішніх джерел фахівець по підборі кадрів ТОВ “Агродніпроцентр” розміщує інформацію про наявні вакансії в газеті оголошень про вакансії. У наступній таблиці представлені переваги і недоліки кожного зі способів пошуку придатних кандидатів на вакантні посади

Таблиця 2.9 – Переваги (плюси) і недоліки (мінуси) джерел набору персоналу в ТОВ “Агродніпроцентр”

| Вихідні джерела | «Плюси» | «Мінуси» |
|------------------------|---|---|
| Внутрішні джерела | Наявність умов до саморозвитку та самореалізації на підприємстві усвідомлюється як стимулювання до якісного виконання робіт Для підприємства продовжується співпраця з відомими працівниками, а також зменшується грошові затрати ти на пошук кадрів | Наявність ризику ускладнень взаємовідносин з працівниками, амікошонство |
| Зовнішні джерела | Наявність умов обрання з великої кількості претендентів. Нові люди нові думки і нові варіанти виконання робіт. | Пристосування нових працівників, ризик погіршення морально-психологічного клімату серед раніше найнятих працівників |

Дуже важливий компонент системи залучення нових працівників до ТОВ “Агродніпроцентр” - їх адаптація. Зазначимо, що на даний момент для адаптації нових працівників в ТОВ “Агродніпроцентр” застосовуються наступні заходи:

- по-перше – керівник того підрозділу, куди приходить на роботу новий працівник, персонально представляє новачка усім членам колективу;

- по-друге – на початковому етапі роботи новачка в ТОВ “Агродніпроцентр” йому допомагає ознайомитись зі своїми функціональними обов’язками, правилами та прийнятими на підприємстві стандартами і принципами роботи працівник, на місце якого він приходить, оскільки той у свою чергу відпрацьовує визначені законодавством 2 тижні.

Зазначимо, що важливим елементом кадрової політики підприємства є мотивація і стимулювання праці. Ця функція реалізується на підприємстві ТОВ “Агродніпроцентр” за допомогою використання методів матеріального і нематеріального стимулювання. Основу матеріального стимулювання персоналу складає система заробітної плати. Зазначимо, що форма оплати праці більшості працівників (зокрема, це стосується виробничих працівників, механізаторів, працівників збуту) є тарифно-преміальною. Заробітна плата цих працівників складається з двох частин: тарифу, тобто певної фіксованої (базової) ставки та визначеної премії, яка являє собою певний відсоток від

обсягів обороту (обсягів виконаних робіт) ТОВ “Агродніпроцентр”. На наш погляд, така система оплати праці на підприємстві є ефективною, оскільки існування залежності заробітної плати від виробничих та фінансових показників діяльності ТОВ “Агродніпроцентр” стимулює їх до підвищення особистих показників роботи, більш якісної роботи на благо підприємства.

Дуже важливим елементом роботи із персоналом в ТОВ “Агродніпроцентр” є програми оцінки персоналу. На даний момент в ТОВ “Агродніпроцентр” застосовується система поточної оцінки працівників (щоквартально), яка передбачає проведення співбесід між працівниками (це стосується головним чином адміністративного та виробничого персоналу) та керівництвом ТОВ “Агродніпроцентр” – директором та керівником відповідного відділу (підрозділу).

Якщо характеризувати в цілому систему оцінки персоналу ТОВ “Агродніпроцентр”, то у якості її основного недоліку варто виділити той факт, що вона головним чином є «інструментом покарання» працівників, однак не достатньо виконує ті мотивуючі та стимулюючі функції, які повинна виконувати. Тому ми вважаємо, що для удосконалення системи оцінки персоналу як одного з інструментів розвитку персоналу в ТОВ “Агродніпроцентр” необхідно реалізувати наступні заходи:

- по-перше – у разі позитивної оцінки роботи працівників їх необхідно преміювати, ув’язуючи таким чином результати роботи працівників з винагородою за їх працю;

- по-друге – результати оцінки працівників ТОВ “Агродніпроцентр” повинні бути базою для визначення окладу працівника на майбутній період, чого зараз не відбувається;

- по-третє – результати оцінки працівників ТОВ “Агродніпроцентр” повинні бути базою для подальшого кар’єрного просування працівників.

Ще одним компонентом роботи із кадрами на підприємстві є навчання персоналу та його розвиток. Оцінки засвідчують, що основний напрямок витрачання коштів на розвиток персоналу в ТОВ “Агродніпроцентр” - це

оплата цільових програм підвищення кваліфікації для персоналу, на які витрачається 44% усього бюджету на розвиток персоналу підприємства (рис.2.7).

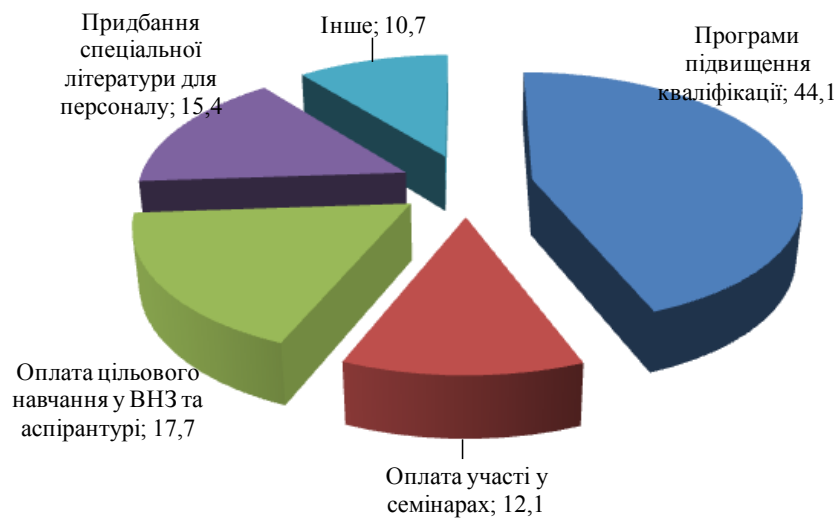


Рисунок 2.7 - Структура витрат на розвиток персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” в розрізі заходів в 2020 році, %

До основних елементів програм підвищення кваліфікації на підприємстві відносяться оплата цільового навчання працівників за програмами розробленими провідними українськими навчальними установами у сфері АПК, участь працівників у програмах обміном досвіду та знаннями. Також значна сума коштів витрачається ТОВ “Агродніпроцентр” на оплату цільового навчання працівників в Україні у вищих навчальних закладах та аспірантурі за фахом, який потрібен підприємству (18% бюджету на розвиток персоналу).

Оцінюючи на підставі представленої інформації щодо процесів управління персоналом підприємства ТОВ “Агродніпроцентр” зауважимо, що підприємство в цілому дотримується реактивної кадрової політики. Сутність даної політики зводиться до реагування на існуючі процеси в роботі із персоналом та оперативне усунення існуючих проблем (методами, які для цього застосовується у ТОВ “Агродніпроцентр”, є метод оцінки та атестації співробітників, методи контролю за психологічним станом у колективі на

підставі анонімного анкетування працівників, методи мотивації персоналу та його професійного розвитку).

На реалізацію кадрової стратегії ТОВ “Агродніпроцентр” чинять вплив різноманітні внутрішні фактори. Відзначимо, що до складу внутрішніх факторів входять наступні групи: група організаційно-технічних факторів (організація робочого місця, прийоми і методи праці, рівень безпеки праці, санітарно – гігієнічні та естетичні умови праці), психофізіологічних (рівень важкості, складності та інтенсивності праці, фізичне та нервово-психічне навантаження, морально-психологічний клімат у колективі, тривалість, монотонність і темп праці), соціально-економічних (мотивація праці і моральне та матеріальне стимулювання праці, використання в виробничому процесі прогресивних нормативів праці, законодавча і нормативно-правова база, яка регламентує умови праці, умови побуту, рівень розвитку корпоративної культури), організації управління працею (рівень розвитку корпоративної культури, трудова дисципліна, структура апарату управління та форми і методи управлінської праці, стандартизація процесів і інноваційна діяльність, аналіз рівня розвитку персоналу підприємства та відповідність його вимогам ринку).

Вклад факторів розвитку персоналу підприємства в рівень функціонування персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” ілюструє табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Вклад факторів розвитку персоналу підприємства в рівень функціонування персоналу (у відсотках)

| Назва підприємства | Назва показника | | | |
|-----------------------|--|----------------------|-------------------|-------------------------|
| | Ефективність організації праці, включаючи її мотивацію | Професійні здібності | Фізичні здібності | Відданість підприємству |
| ТОВ “Агродніпроцентр” | 60,30 | 20,28 | 14,63 | 4,79 |

На завершальному етапі дослідження побудуємо матрицю оцінки внутрішніх факторів, табл. 2.11.

Таблиця 2.11 - Матриця оцінки внутрішніх факторів для
ТОВ “Агродніпроцентр”

| Критичні показники | Коефіцієнт вагомості | Оцінка ступеню | Усереднений показник |
|--|----------------------|----------------|----------------------|
| Можливості | | | |
| Рівень організації робочого місця, прийоми й методи праці, рівень безпеки праці, санітарно-гігієнічні та естетичні умови праці | 0,11 | 4,0 | 0,4 |
| Високий рівень професійної придатності працівників (кваліфікація, освіта, досвід та стаж, компетентність) | 0,15 | 5,0 | 0,76 |
| Значний рівень розвитку корпоративної культури | 0,15 | 5,0 | 0,76 |
| Значний рівень професійного розвитку персоналу | 0,11 | 4,0 | 0,4 |
| Загрози | | | |
| Високий рівень важкості, складності та інтенсивності праці, фізичне та нервово-психічне навантаження | 0,11 | 4,0 | 0,4 |
| Зниження рівня морального стимулювання праці | 0,20 | 5,0 | 1 |
| Відсутність інноваційних підходів до керування персоналом | 0,07 | 3,0 | 0,16 |
| Значний рівень плинності кадрів, скорочення чисельності персоналу | 0,15 | 5,0 | 0,75 |
| Разом | 1 | 35,0 | 4,6 |

1. Фактори, що створюють можливості.

1.1. *Рівень організації робочого місця, прийоми й методи праці, рівень безпеки праці, санітарно-гігієнічні та естетичні умови праці*, сприяють чіткій та науково обґрунтованій організації діяльності працівників різного рівня на своїх робочих місцях, і, таким чином, якомога більш ефективному використанню персоналу з метою досягнення цілей підприємства.

1.2. *Високий рівень професійної придатності працівників (кваліфікація, освіта, досвід та стаж, компетентність)*. За рахунок цих факторів на підприємстві створюються підстави для формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності як окремого працівника, так і всього персоналу підприємства.

1.3. *Високий рівень розвитку корпоративної культури*. рівень розвитку корпоративної культури підприємства має вплив як на соціально-економічний аспект процесу виробництва, так і на сферу управлінської праці, наприклад, відносно до рівня професійної придатності працівників, мотивації та

морального стимулювання праці, трудової дисципліни колективу, форм і методів управлінської праці.

1.4. Високий рівень професійного розвитку персоналу забезпечує високий рівень продуктивності праці та відповідно призводить до зростання ефективності функціонування підприємства в цілому.

2. Загрози внутрішнього середовища.

2.1. Високий рівень важкості, складності та інтенсивності праці, фізичне та нервово-психічне навантаження. Ці фактори обумовлюють напруженість праці та ступінь віддачі робітників різного рівня, тобто можуть призвести до зниження ефективності використання персоналу підприємстві.

2.2. Зниження рівня морального стимулювання праці. Призводить до зниження рівня продуктивності праці, ефективності використання персоналу, зниження віддачі працівників.

2.3. Відсутність інноваційних підходів до управління персоналом. Даний фактор призводить до зниження конкурентоспроможності персоналу базового підприємства порівняно з іншими підприємствами даної сфери діяльності.

2.4. Високий рівень плинності кадрів, скорочення чисельності персоналу. Основною причиною даної ситуації є вплив фінансово-економічної кризи та скорочення видатків ТОВ “Агродніпроцентр” на персонал, а також зниження отриманих підприємством доходів.

У результаті досліджень зовнішнього і внутрішнього оточуючого середовища з використанням технології SWOT-аналізу виявляються сильні і слабкі сторони діяльності підприємства в сфері управління персоналом, а також можливості, що воно має, і загрози, яких варто уникати (Додаток Б).

Таким чином, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що на підприємстві слід приділити належну увагу розробці заходів щодо підвищення ефективності праці, своєчасне проведення яких надасть можливість підприємству підвищити рівень продуктивності праці одного працівника та збільшити обсяг надання послуг на підприємстві.

На завершення проведемо експертну оцінку внутрішніх складових системи управління персоналом ТОВ “Агродніпроцентр” за результатами оцінки таких аспектів управління персоналом як: раціональність та ефективність кадрової політики підприємства, укомплектованість працівниками, система стимулювання та мотивації персоналу, розвиток працівників, табл. 2.12.

Таблиця 2.12 - Експертна оцінка системи управління персоналом ТОВ “Агродніпроцентр”

| Складові системи управління персоналом | Ваговий коефіцієнт | Бальна оцінка | Зважена оцінка |
|---|--------------------|---------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Кадрова політика підприємства (включаючи систему управління персоналом, наявність відповідного підрозділу, повнота виконання покладених на нього функцій) | 0,3 | 8 | 2,4 |
| Укомплектованість підприємства персоналом | 0,2 | 9 | 1,8 |
| Система атестації та оцінки працівників | 0,1 | 7 | 0,7 |
| Система розвитку персоналу | 0,15 | 9 | 1,35 |
| Мотивація та стимулювання персоналу | 0,25 | 8 | 2 |
| Разом | 1 | 41 | 8,25 |

Отже, проведена експертна оцінка засвідчила невисокий рівень системи управління персоналом ТОВ “Агродніпроцентр”. Бальна оцінка становить 8,25 балів.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом

Оцінка ефективності та результативності системи управління персоналом та кадрової політики ТОВ “Агродніпроцентр” буде здійснена в наступних напрямках:

- по-перше – буде проведено оцінку рівня продуктивності праці в ТОВ “Агродніпроцентр”;
- по-друге – буде здійснено порівняння динаміки продуктивності праці із динамікою заробітної плати;
- по-третє – вагомим свідченням ефективності кадрової політики ТОВ “Агродніпроцентр” є якісний склад працівників підприємства. Для виявлення

даного питання буде здійснено дослідження кваліфікаційного рівня працівників ТОВ “Агродніпроцентр” в динаміці;

- по-четверте, вагомим показником, який свідчить про ефективність кадрової політики підприємства є показник стабільності кадрового складу, що знаходить своє відображення у коефіцієнті плинності кадрів;

- по-п’яте – критерієм ефективності кадрової політики ТОВ “Агродніпроцентр” є відношення самих працівників до підприємства, їх задоволеність окремими параметрами роботи у сільськогосподарському підприємстві (заробітна плата, умови роботи, відносини в колективі, мотивація я т.п.)

На рис 2.8 представлена інформацію щодо динаміки показника виробітку валової продукції та одного середньорічного робітника на підприємстві ТОВ “Агродніпроцентр”.

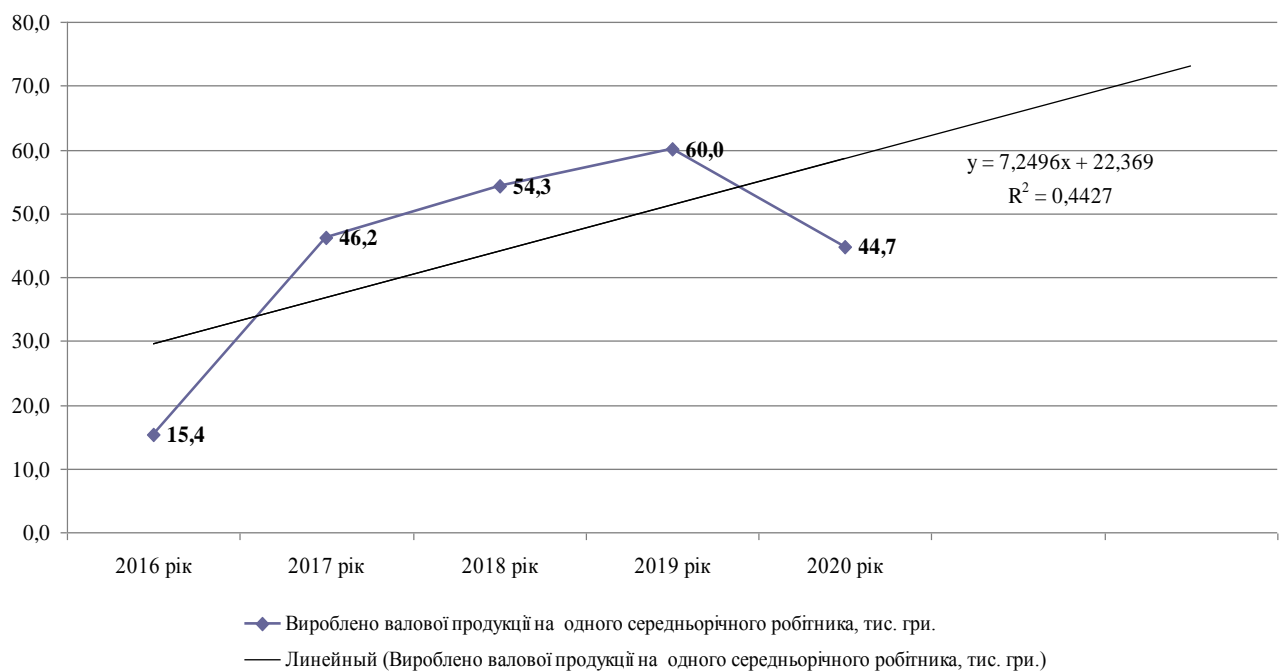


Рисунок 2.8 - Трендова модель виробітку валової продукції на одного середньорічного робітника ТОВ “Агродніпроцентр” в 2016-2020 рр., тис грн. на 1 працівника

Оцінки засвідчують, що протягом періоду 2016-2018 років виробіток валової продукції зростав, а тому в даному випадку можна говорити і про ефективну кадрову політику підприємства. Проте у 2020 р. рівень виробітку скорочувався і на кінець 2020 року становив 44,7 тис. грн..

Трендові модель динаміки виробітку валової продукції на одного середньорічного робітника ($y = 7,249 \cdot x + 22,36$) засвідчує, що щорічно на підприємстві виробіток в середньому зростає на 7,249 тис. грн.

Ще одним показником, який характеризує ефективність управління персоналом, є показники співвідношення між рівнем продуктивності праці та рівнем заробітної плати.

В таблиці 2.13 представлено інформацію щодо динаміки продуктивності праці та динаміки середньої заробітної плати працівників ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр. Аналізуючи показники темпів приросту продуктивності праці та заробітної плати персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” ми можемо відзначити, що в цілому продуктивність праці зростає випереджальними темпами у порівнянні з середньою заробітною платою, а тому з цих позицій ми можемо говорити про ефективне управління персоналом. З іншого боку, варто звернути увагу на розрив у темпах приросту продуктивності праці та темпах приросту середньої заробітної плати персоналу ТОВ “Агродніпроцентр”: зокрема, якщо продуктивність праці в 2019 р. збільшилась 46% у порівнянні з 2018 роком, то за цей же період рівень заробітної плати зменшився на 7,1%.

Таблиця 2.13 - Співвідношення між продуктивністю праці та середнім рівнем заробітної плати працівників ТОВ “Агродніпроцентр”

| Показники | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | Темпи приросту, % | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | | | 2017/2016 | 2018/2017 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Продуктивність праці, тис грн. на 1 працівника | 28,9 | 54,7 | 80,7 | 117,8 | 128,1 | 89,3 | 47,5 | 46,0 | 8,7 |
| Середній рівень заробітної плати, грн. на місяць | 920 | 490 | 960 | 750 | 086 | 9,7 | 8,9 | 7,1 | 2,2 |

Разом з тим, у 2020 р. продуктивність праці зростала на 8,7%, а рівень заробітної плати зростав на 12,2%. Отже, приходимо до висновку, що в господарстві не простежується взаємозв'язку між продуктивністю праці та

винагородою за неї, що свідчить про недостатньо ефективну систему мотивації та стимулювання працівників ТОВ “Агродніпроцентр”.

Трендова модель продуктивності праці працівників ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр. представлена на рис. 2.9.

Трендова модель динаміки продуктивності праці ($y = 26,14 \cdot x + 3,603$) засвідчує, що щорічно на підприємстві продуктивність праці в середньому зростає на 26,1 тис. грн. Вирішивши рівняння трендової моделі, ми можемо спрогнозувати показник продуктивності праці на кінець 2022 року. (x – кількість періодів, в нашому випадку їх 6).

$$y = 26,14 \cdot x + 3,603$$

$$y = 26,14 \cdot 6 + 3,603$$

$$y = 160,4$$

Отже, рівень продуктивності праці ТОВ “Агродніпроцентр” на кінець 2022 року становитиме 160,4 тис. грн., тобто показник продуктивності праці персоналу характеризується позитивною динамікою.

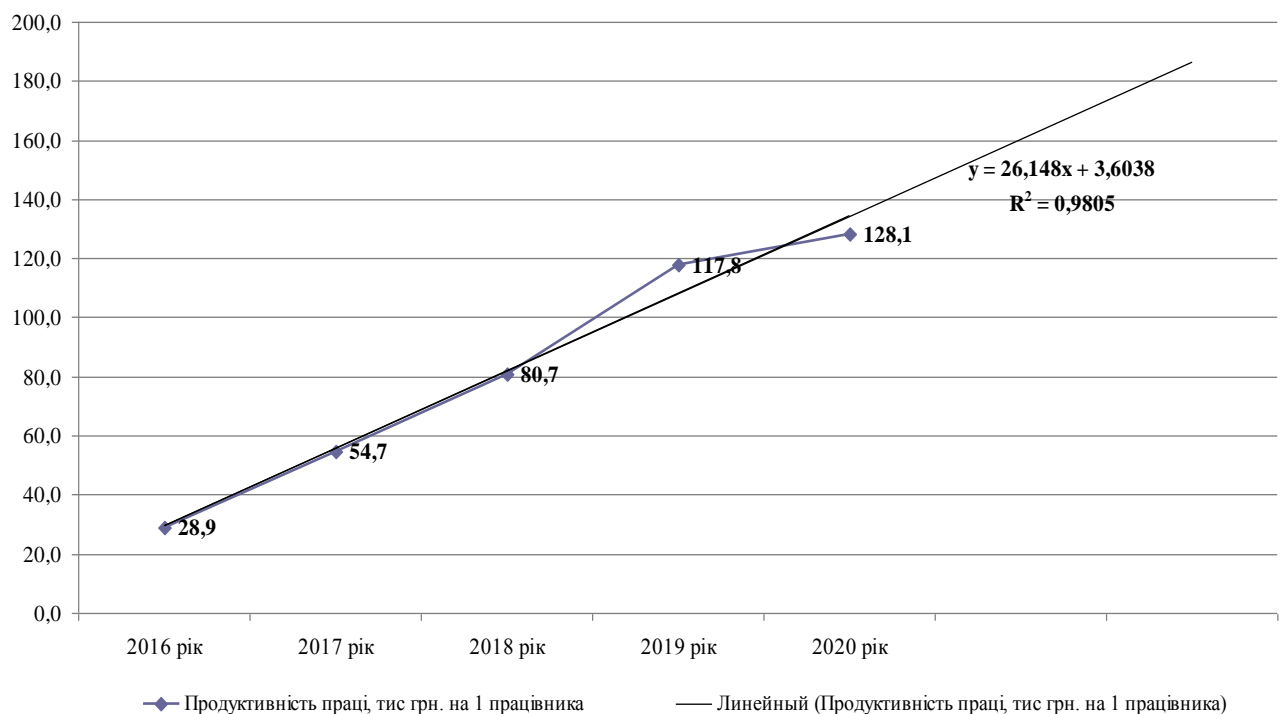


Рисунок 2.9 - Трендова модель продуктивності праці ТОВ

“Агродніпроцентр” в 2016-2020 рр., тис грн.

В структурі мотивації персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” можна виділити матеріальну та нематеріальну складову. Складові мотивації працівників підприємства представлена в табл. 2.14.

**Таблиця 2.14 - Структура мотиваційного механізму ТОВ
“Агродніпроцентр”**

| Методи мотивації | Засоби, що використовуються на підприємстві |
|-------------------------|---|
| Матеріальна мотивація | 1. основна заробітна плата персоналу |
| | 2. премії за своєчасне та якісне виконання робіт (надання послуг) |
| | 3. доплати за виконання та перевиконання нормативних (планових) завдань |
| | 4. разові доплати за покращення кількісних та якісних результатів роботи на підприємстві |
| Нематеріальна мотивація | 1. статусні стимули (підвищення престижу праці, збагачення змісту праці, створення умов для професійного та кар’єрного росту) |
| | 2. забезпечення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві |
| | 3. привітання з Днем народження, Днем 8 березня, Новим роком тощо |

В структурі мотиваційного механізму підприємства переважають матеріальні засоби мотивації персоналу, які виражаються у формі – основної заробітної плати, додаткових виплат персоналу та заохочувальних і компенсаційних виплат.

Зазначимо, що недоліком кадрової політики ТОВ “Агродніпроцентр” є високий показник плинності кадрів на підприємстві, що свідчить про нестабільний кадровий склад.

Аналізуючи показники плинності ми можемо відзначити, що ситуація з плинністю кадрів на підприємстві складається не кращим чином: якщо в 2018 році при середньосписковій чисельності персоналу 191 осіб оборот зі звільнення та прийняття на роботу склав 18 працівників і коефіцієнт плинності кадрів становив 0,139 або 13,9%, то вже у 2020 році при середньосписковій чисельності робітників 165 оборот зі звільнення та прийняття на роботу склав уже 25 працівників, і рівень плинності кадрів становив 18%.

Трендову модель плинності кадрів на підприємстві ТОВ “Агродніпроцентр” показано на рис. 2.10.

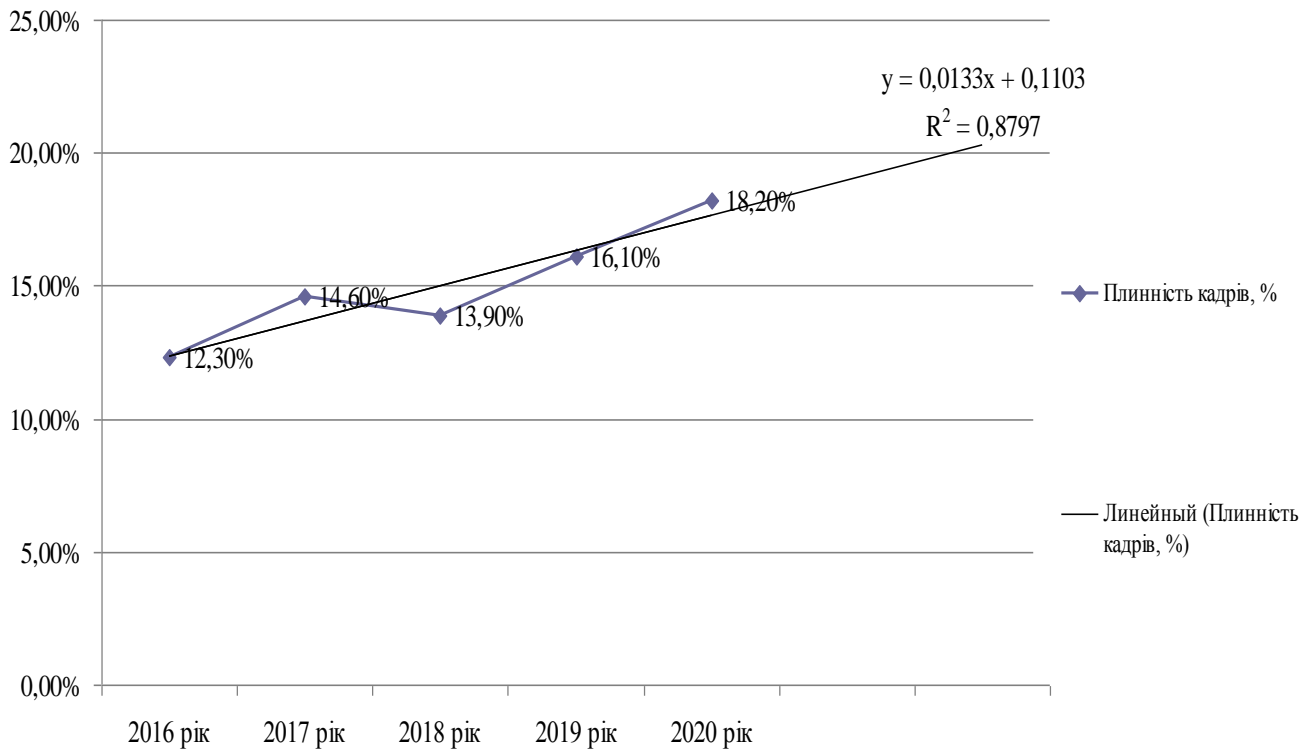


Рисунок 2.10 - Трендова модель плинності кадрів на підприємстві ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 роках, %

Трендова модель плинності кадрів ($y = 0,013 \cdot x + 0,110$) засвідчує, що щорічно на підприємстві плинність кадрів в середньому зростає на 1,3%. Вирішивши рівняння Трендової моделі, ми можемо спрогнозувати показник плинності кадрів на кінець 2022 року. (x – кількість періодів, в нашому випадку їх 6).

$$y = 0,013 \cdot x + 0,110$$

$$y = 0,013 \cdot 6 + 0,110$$

$$y = 0,188$$

Отже, рівень плинності кадрів ТОВ “Агродніпроцентр” на кінець 2022 року становитиме 18,8%, тобто показник плинності кадрів зростатиме.

Склад та ефективність використання персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр. ілюструють табл. 2.16-2.17.

**Таблиця 2.15 - Склад та ефективність використання персоналу ТОВ
“Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр.**

| Показник | 2016р. | 2017р. | 2018р. | 2019 р. | 2020 р. | 2020р. до 2016 р. у % |
|---|--------|--------|--------|---------|---------|--------------------------|
| Валова продукція в постійних цінах 2014 року, тис. грн. | 3320,5 | 7948 | 10365 | 9365 | 7377 | 222,16 |
| Середньорічна кількість працівників, чол. — всього | 216 | 172 | 191 | 156 | 165 | 76,39 |
| Прямі затрати праці, тис. люд.-год. - всього | 453,7 | 390,9 | 426,2 | 317,4 | 321,9 | 70,95 |
| Вироблено валової продукції, тис. гри., на: - одного середньорічного робітника | 15,37 | 46,21 | 54,27 | 60,0 | 44,7 | 290,83 |
| - одну люд.-год. | 7,32 | 20,33 | 24,32 | 29,5 | 22,9 | 312,84 |

Динаміка показників складу та ефективності використання персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр. представлена в табл. 2.16. Таким чином, виробництво валової продукції у постійних цінах 2014 року збільшилась, за рахунок рекордного врожаю 2018 року та підвищення цін реалізації на сільськогосподарську продукцію. Але внаслідок зменшення середньорічної чисельності працівників на 51 чол., що в порівнянні становить 76,4%, 2020 року до 2016 року прямі затрати праці також зменшилися і в 2020 році склали – 321,9 тис. люд.-год. Також збільшилося виробництво валової продукції на одного середньорічного робітника і одну людину-годину, що обумовлено зростання обсягу товарної продукції ТОВ “Агродніпроцентр”.

**Таблиця 2.16 - Динаміка складу та ефективність використання персоналу
ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр.**

| Показник | Відхилення | | | | | | | |
|---|--------------|---------|---------|---------|-------------|---------|---------|---------|
| | абсолютне, ± | | | | відносне, % | | | |
| | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
| Валова продукція в постійних цінах 2014 року, тис. грн. | 4627,5 | 2417 | -1000 | -1988 | 139,4 | 30,4 | -9,6 | -21,2 |
| Середньорічна кількість працівників, чол. — всього | -44 | 19 | -35 | 9 | -20,4 | 11,0 | -18,3 | 5,8 |
| Прямі затрати праці, тис. люд.-год. - всього | -62,8 | 35,3 | -108,8 | 4,5 | -13,8 | 9,0 | -25,5 | 1,4 |
| Вироблено валової продукції, тис. гри., на: - одного середньорічного робітника | 30,84 | 8,06 | 5,73 | -15,3 | 200,7 | 17,4 | 10,6 | -25,5 |
| - одну люд.-год. | 13,01 | 3,99 | 5,18 | -6,6 | 177,7 | 19,6 | 21,3 | -22,4 |

Тобто господарство збільшило виробництво валової продукції більш інтенсивно, чим використання робочої сили, що дало змогу поліпшити цей показник.

В табл. 2.17 представлено динаміку персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” та рівень заробітної плати працівників підприємства.

Таблиця 2.17 - Витрати на оплату праці та рівень середньої заробітної плати на ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 роках

| Показник | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | 2019 рік | 2020 рік | 2020р. до 2016 р. у % |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------------|
| Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб | 216 | 172 | 191 | 156 | 165 | -23,6 |
| Фонд оплати праці - всього (тис. грн.) | 5553,1 | 6013,1 | 7864,2 | 5911,6 | 7215,2 | -4,5 |
| Середня заробітна плата персоналу, грн/міс | 1920 | 2490 | 2960 | 2750 | 3086 | 18,1 |
| Середня заробітна плата в сільському господарстві, грн/міс | 1104 | 1466 | 2152 | 2412 | 2860 | 159,1 |

Результати проведених розрахунків в табл. 2.17 свідчать про зростання фонду оплати праці господарства у 2020 р. порівняно з 2019 р., що у свою чергу призвело до зростання середньомісячної заробітної плати працівників ТОВ “Агродніпроцентр” у 2020 році на відміну від показників 2019 року.

Динаміка витрат на оплату праці та рівень середньої заробітної плати на ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 роках представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18 - Динаміка витрат на оплату праці та рівень середньої заробітної плати на ТОВ “Агродніпроцентр” у 2016-2020 рр

| Показник | Відхилення | | | | | | | |
|--|--------------|---------|---------|---------|-------------|---------|---------|---------|
| | абсолютне, ± | | | | відносне, % | | | |
| | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб | -44,0 | 19,0 | -35,0 | 9,0 | -20,4 | 11,0 | -18,3 | 5,8 |
| Фонд оплати праці - всього (тис. грн.) | 230,0 | 925,6 | -976,3 | 651,8 | 8,3 | 30,8 | -24,8 | 22,1 |
| Середня заробітна плата персоналу, грн/міс | 285,0 | 235,0 | -105,0 | 168,0 | 29,7 | 18,9 | -7,1 | 12,2 |
| Середня заробітна плата в сільському господарстві, грн/міс | 181,0 | 343,0 | 130,0 | 224,0 | 32,8 | 46,8 | 12,1 | 18,6 |

Аналіз табл. 2.11 свідчить, що рівень оплати праці персоналу досліджуваного сільськогосподарського підприємства є вищим за рівень оплати праці у галузі в цілому, що є позивним явищем.

Вищий рівень оплати праці, порівняно з галузевими показниками є негативним для діяльності підприємства.

Трендова модель середнього рівня заробітної плати по підприємству представлена на рис. 2.11.

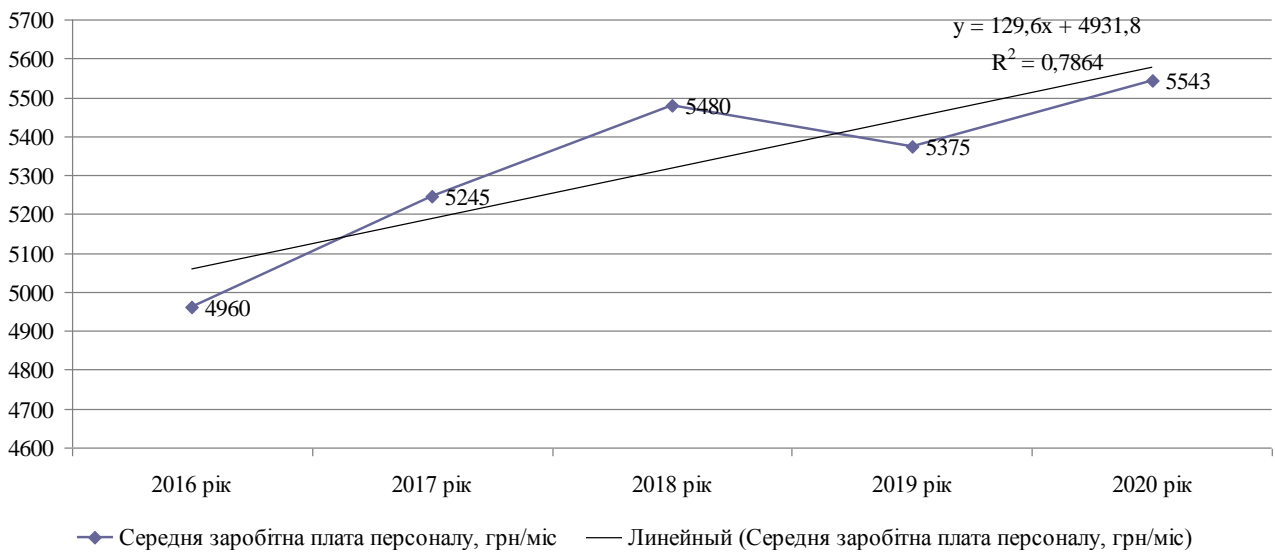


Рисунок 2.11 - Трендова модель середньої заробітної плати по підприємству за 2016-2020 рр., грн./міс

Трендова модель середньої заробітної плати по підприємству ($y = 259,2 * x + 1863,6$) засвідчує, що щорічно на підприємстві середня заробітна плата в середньому зростає на 259,2 грн. Вирішивши рівняння Трендової моделі, ми можемо спрогнозувати показник середньої заробітної плати по підприємству на кінець 2022 року. (x – кількість періодів, в нашому випадку їх 6).

$$y = 129,6 * x + 931,8$$

$$y = 129,6 * 6 + 931,8$$

$$y = 1709,4$$

Отже, середній рівень заробітної плати в ТОВ “Агродніпроцентр” на кінець 2022 року становитиме 5709,4 тис. грн., тобто рівень середньої заробітної плати зростатиме.

Для виявлення сильних та слабких сторін існуючої кадрової політики в ТОВ “Агродніпроцентр” було здійснене опитування працівників сільськогосподарського підприємства. Оцінка важливості окремих складових кадрової політики проводилась на основі експертного методу. Експертами у даному випадку виступали фахівці ТОВ “Агродніпроцентр”, зокрема: керівник відділу кадрів, керівник відділу охорони праці, інспектор з кадрів та керівник економічного відділу господарства. Результати середніх оцінок представлені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19 - Важливість та оцінка окремих складових кадрової політики, балів (від 0 до 10)

| Складові | Важливість окремих складових | Оцінки працівників |
|--|------------------------------|--------------------|
| 1. Пристойний рівень заробітної плати | 8,5 | 5,5 |
| 2. Гарні умови праці | 7,5 | 6 |
| 3. Можливість професійного (кар'єрного) росту | 9 | 4 |
| 4. Престижність підприємства | 8 | 7,5 |
| 5. Престижність професії чи займаної посади | 6,5 | 6,5 |
| 6. Задоволення від заняття улюбленою справою | 6 | 6,5 |
| 7. Розвиток здібностей і одержання професійних навичок | 7,5 | 3,5 |
| 8. Творчий характер праці | 4,5 | 5 |
| 9. Наявність вільного часу | 3,5 | 4 |

Саме за допомогою цієї карти ми зможемо оцінити сильні та слабкі сторони кадрової політики ТОВ “Агродніпроцентр”. За допомогою цієї карти ми можемо сказати, що сильними сторонами кадрової політики ТОВ “Агродніпроцентр” (фактори, які мають високу значимість і високу оцінку – правий верхній квадрант матриці) є пристойний рівень заробітної плати працівників, гарні умови праці, престижність підприємства, престижність професії чи займаної посади та задоволеність працівників від заняття улюбленою справою.

Далі на рис. 2.12 представлена карта оцінки кадрової політики підприємства (за середніми оцінками), де по горизонтальній осі відображена важливість окремих факторів, а по вертикальній – їх оцінка.

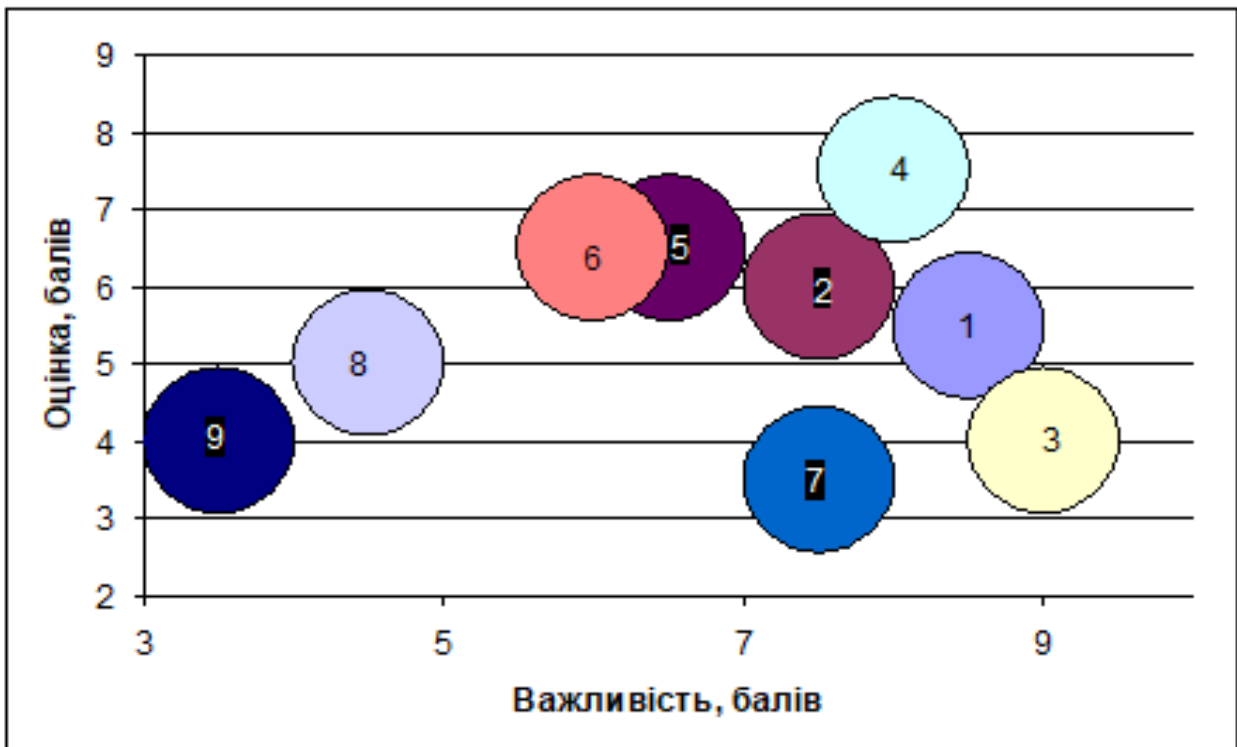


Рисунок. 2.12 - Карта оцінки кадрової політики ТОВ “Агродніпроцентр”

Слабкими сторонами кадрової політики ТОВ “Агродніпроцентр” (фактори, які мають високу важливість, однак низьку оцінку – правий нижній квадрант матриці) є недостатні можливості професійного (кар'єрного) росту (ТОВ “Агродніпроцентр” не є типовим з погляду вертикального розвитку кар'єри підприємством, тут більше перспектив горизонтального розвитку, переміщення співробітника в інші підрозділи та напрямки, однак як показують результати опитування, працівники все ж прагнуть до вертикального росту і в цьому плані підприємство їх не зовсім влаштовує) та недостатній розвиток здібностей і одержання професійних навичок, тобто слабкість системи навчання в ТОВ “Агродніпроцентр”.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ “Агродніпроцентр” було створено у 1998 році. Товариство розташоване в центральній частині Дніпропетровської області в 25 км від м. Дніпро. Область займає 31.9 тис. кв. км (5,3% від загальної території України) і характеризується високим рівнем сільськогосподарської освоєності. Основними видами господарської діяльності є виробництво, реалізація та

переробка сільськогосподарської продукції. Основним видами діяльності ТОВ “Агродніпроцентр” в розрізі кодів ЗКГНГ: вирощування зернових культур, вирощування олійних культур, м’ясне та молочне скотарство, свинарство, оптова торгівля недержавних організацій, крім споживчої кооперації.

2. Основним видами діяльності ТОВ “Агродніпроцентр” в розрізі кодів КВЕД: вирощування зернових, технічних та решти культур, не віднесених до інших класів рослинництва; розведення великої рогатої худоби; розведення свиней; оптова торгівля зерном; виробництво борошна. Проведений аналіз загалом свідчить про покращення результативності та ефективності роботи ТОВ “Агродніпроцентр” за рахунок нарощування обсягу товарної продукції, збільшення вартості основних фондів сільськогосподарського підприємства та покращення стану його основних засобів станом на кінець досліджуваного періоду.

3. Визначено, що в системі управління персоналом є ряд недоліків, які потребують удосконалення та підвищення показників ефективності роботи персоналу ТОВ “Агродніпроцентр”, зокрема підвищення продуктивності праці працівників та удосконалення системи мотивації трудового колективу ТОВ “Агродніпроцентр”. Тому в наступному розділі розглянемо напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Таким чином ми можемо констатувати, що недоліком в організації роботи з персоналом ТОВ “Агродніпроцентр” є суттєвий розрив між показниками ефективності праці персоналу та рівнем її оплати, що в цілому свідчить про недостатню ефективність мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ “Агродніпроцентр”, наслідком чого є висока плінність кадрового складу.

4. Здійснений аналіз системи мотивації праці на ТОВ “Агродніпроцентр” свідчить про необхідність якісного перегляду організації праці та заробітної плати, створення ефективної маркетингової мотиваційної системи шляхом зміни порядку й процедури встановлення тарифних ставок, посадових окладів з урахуванням кваліфікації, стажу роботи й результатів праці. Для встановлення більш тісної залежності оплати праці і результатів праці необхідне впровадження щорічної оцінки кадрів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення організаційно-економічних методів логістичного управління персоналом

Що стосується основних напрямків, в яких повинне відбуватись удосконалення роботи із розвитку персоналу в ТОВ “Агродніпроцентр” (з точки зору працівників сільськогосподарського підприємства), то вони полягають в наступному (рис 3.1).

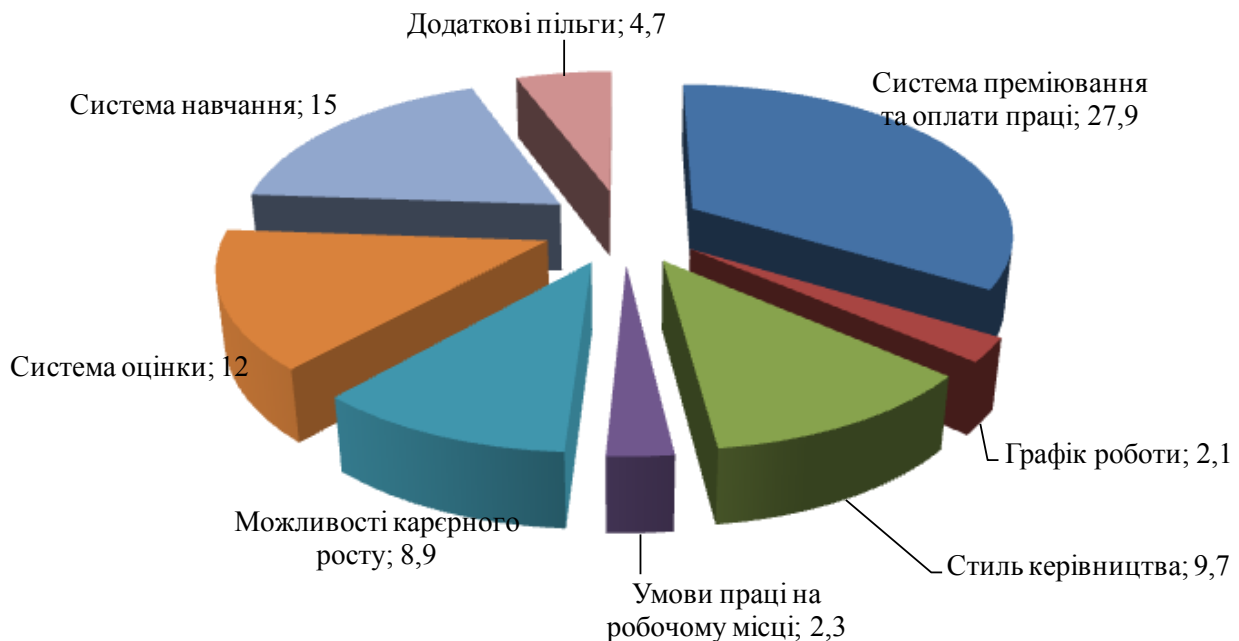


Рисунок 3.1 - Побаження працівників ТОВ “Агродніпроцентр” стосовно удосконалення управління персоналом підприємства

Як видно з наведеної діаграми, 33,8% усіх опитаних працівників ТОВ “Агродніпроцентр” на перше місце поставили необхідність удосконалення системи преміювання та оплати праці, яка з їх точки зору є неефективною і не відповідає реальним показникам ефективності роботи працівників. Також досить важливими для працівників ТОВ “Агродніпроцентр” є розширення

можливостей кар'єрного росту, удосконалення системи оцінки та впровадження більш різноманітних програм навчання персоналу.

Здійснене дослідження кадрової політики сільськогосподарського підприємства ТОВ “Агродніпроцентр” дозволило виявити існуючі недоліки в роботі із кадрами на підприємстві, серед яких основними є недостатня увага до новачків та складний процес адаптації персоналу, недостатньо ефективна система мотивації та стимулювання персоналу, обмежені можливості для кар'єрного зростання, відсутність корпоративної культури та ін.. На підставі виявлених недоліків у роботі із кадрами сільськогосподарського підприємства ТОВ “Агродніпроцентр” можемо сформулювати основні принципи, на яких у майбутньому повинна базуватись кадрова політика підприємства і яка повинна сприяти ефективності його господарської діяльності (рис. 3.2).

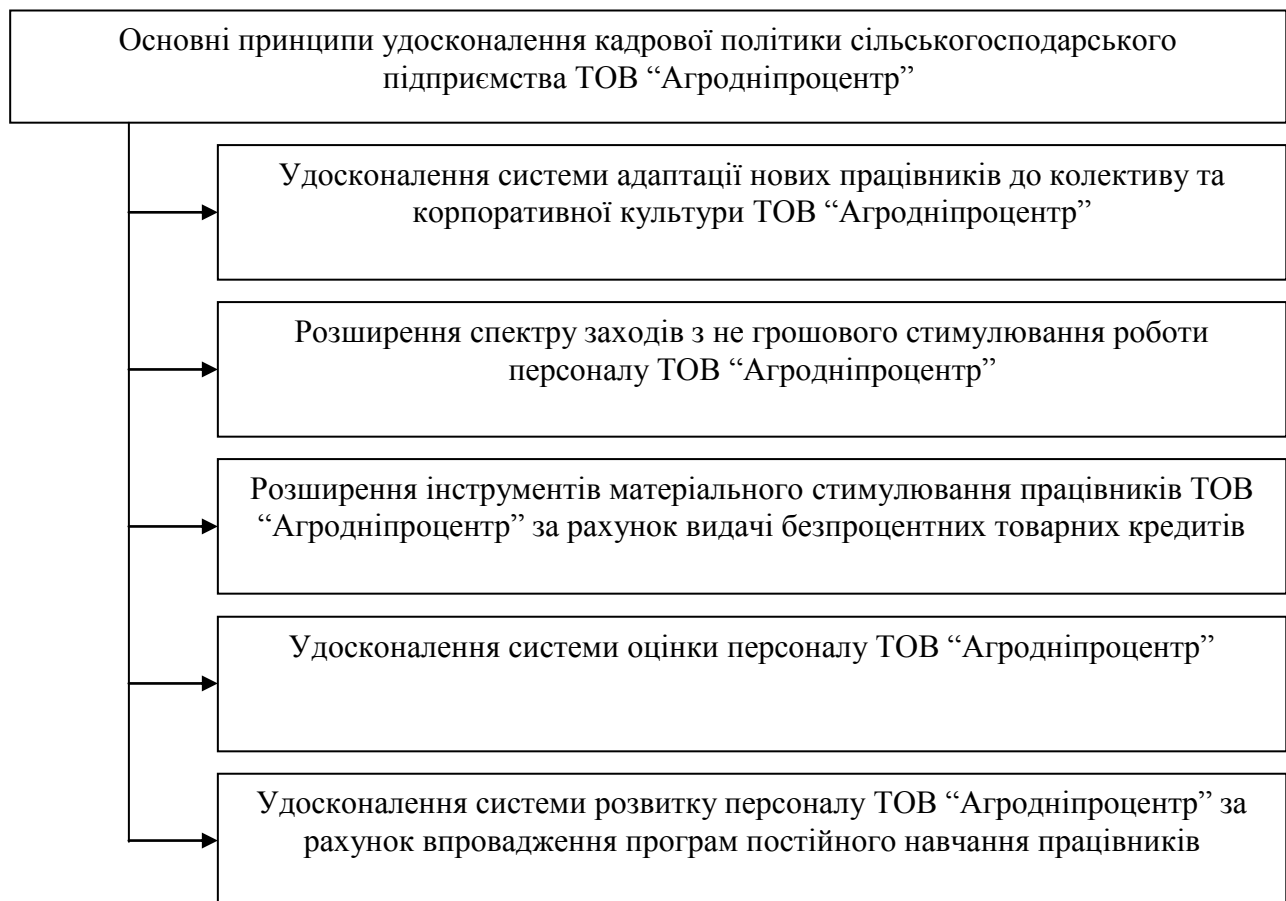


Рисунок 3.2 - Основні принципи удосконалення кадрової політики ТОВ “Агродніпроцентр”

1. Удосконалення системи адаптації нових працівників до колективу та корпоративної культури ТОВ “Агродніпроцентр”. Як показав проведений аналіз, нові працівники досить важко входять в колектив та освоюються зі своїми функціональними обов’язками, через це досить тривалий час їх продуктивність нижча за продуктивність тих працівників ТОВ “Агродніпроцентр”, які вже працюють певний час. На наш погляд, усунути дану проблему допоможе впровадження програми наставництва для нових працівників. Для цього ми пропонуємо до кожного нового працівника прикріпити на період його адаптації до колективу та до умов роботи в сільськогосподарському підприємстві наставника – більш досвідченого менеджера ТОВ “Агродніпроцентр”, який повинен допомагати новому працівнику більш швидко увійти у роботу своїми порадами та консультаціями. При цьому для того, аби мотивувати менеджерів ТОВ “Агродніпроцентр” до участі у програмі наставництва, необхідно здійснити наступні заходи:

- по-перше – на період часу, протягом якого буде реалізовуватись програма наставництва, наставнику ТОВ “Агродніпроцентр” необхідно гарантувати оплату праці на рівні, на кілька відсотків вище ніж у попередньому періоді;

- по-друге – на підставі результатів оцінки роботи нового працівника після проходження процесу його адаптації наставника необхідно преміювати у разі, коли новий працівник демонструватиме високі показники продуктивності.

Що стосується конкретного ефекту від реалізації програм наставництва для нових працівників ТОВ “Агродніпроцентр”, то він перш за все виявляється у більш швидкому зростанні продуктивності праці нового працівника а також у більш швидкій адаптації новачка до нових умов роботи, нового колективу, прийнятих в сільськогосподарському підприємстві принципів, стандартів та норм поведінки.

В таблиці 3.1 представлені фактичні показники, які характеризують тривалість входження нових працівників в роботу, рівень відставання їх продуктивності праці від продуктивності праці інших працівників та втрати

ТОВ “Агродніпроцентр”, пов’язані з цим, а також прогноз цих показників після впровадження програми наставництва для новачків.

Таблиця 3.1 - Прогнозований ефект від впровадження програми наставництва для новачків ТОВ “Агродніпроцентр”

| Показники | До впровадження | Після впровадження | Зміна показників | |
|--|-----------------|--------------------|------------------|-------|
| | | | +/- | % |
| 1. Середньотижнева продуктивність праці одного працівника, тис грн. | 2,2 | 2,2 | - | - |
| 2. Середня тривалість періоду, протягом якого відбувається адаптація нових працівників, тижнів | 7 | 4 | -3 | -42,9 |
| 3. Середнє відставання продуктивності праці нових працівників в період адаптації, % | 30 | 20 | -10 | -33,3 |
| 4. Втрати ТОВ “Агродніпроцентр”, тис грн. | 4,41 | 1,68 | -2,73 | -61,9 |

Таким чином ми прогнозуємо, що середня тривалість періоду адаптації нового працівника до роботи в ТОВ “Агродніпроцентр” за рахунок впровадження програм наставництва для новачків скоротиться з 7 тижнів до 4 тижнів, тобто на 42,9%; при цьому середній рівень відставання продуктивності праці новачків від інших працівників за рахунок того, що наставник буде консультувати новачка, скоротиться з 30% до 20%, внаслідок чого втрати ТОВ “Агродніпроцентр” за рахунок більш низької продуктивності праці нових працівників скоротяться з 4,41 тис грн до впровадження програми до 1,68 тис грн. після впровадження програми наставництва, тобто економія коштів за рахунок впровадження програм наставництва складе 2,73 тис грн. або 61,9%, на підставі чого ми можемо зробити обґрунтований висновок щодо ефективності запропонованих нами заходів.

2. Другий напрямок удосконалення системи роботи із кадрами в ТОВ “Агродніпроцентр” - розширення інструментів матеріального стимулювання працівників. Як показали результати дослідження, розмір заробітної плати працівників ТОВ “Агродніпроцентр” (у т.ч. і її фіксованої частини) недостатньо пов’язаний з реальними результатами роботи працівників. Зокрема, якщо в 2020 році продуктивність праці зросла на 8,7%, то фіксована частина заробітної

плати персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” збільшилась на 12,2%. Ми пропонуємо для об’єктивного визначення рівня окладу працівників прив’язати результати оплати праці з показниками ефективності їх роботи. При цьому ми можемо виділити дві групи працівників:

- до першої групи працівників ми віднесли менеджерів із продажу та заступника директора із комерційної діяльності. Для цих працівників ми пропонуємо прив’язати рівень оплати праці до такого показника як чистий дохід від реалізації сільськогосподарської продукції;

- до другої групи працівників ми віднесли директора, головного економіста, керівника та працівників відділу кадрів, головного інженера та механізатора, секретаря та головного бухгалтера. Для цих працівників ми пропонуємо прив’язати рівень оплати праці до такого показника як чистий прибуток сільськогосподарського підприємства;

- до третьої групи працівників відносимо інших працівників підприємства. Для цих працівників ми пропонуємо прив’язати рівень оплати праці до такого показника як обсяг виробітку.

Механізм обґрунтування окладу для працівників першої групи сільськогосподарського підприємства ТОВ “Агродніпроцентр” повинен містити наступні етапи та процедури:

1. Аналіз середньомісячного окладу працівника у попередньому періоді ($O_{ф}$).

2. Аналіз показників ефективності роботи працівників (або індивідуальні чисті доходи від продажу або чистий прибуток в залежності від груп працівників) за попередній період та розрахунок темпу їх приросту ($T_{пок}$).

3. Обґрунтування темпу приросту фіксованої частини заробітної плати для працівника на наступний період в залежності від темпу приросту показників ефективності діяльності працівника в попередньому періоді. Ми пропонуємо для обґрунтування темпу приросту окладу (T_o) для працівників першої групи на наступний період виходити з такого співвідношення: $T_o = 0,75 * T_{пок}$

4. Прогнозування окладу для працівників на наступний період:

$$O_{\text{пл}} = O_{\text{ф}} * (1 + 0,75 * T_{\text{пок}}) \quad (3.1)$$

Для працівників другої групи, які не займаються безпосередньо продажем сільськогосподарської продукції, ми пропонуємо застосувати дещо інший механізм визначення окладів на наступний період.

1. Аналіз середньомісячного окладу працівника у попередньому періоді ($O_{\text{ф}}$).

2. Аналіз динаміки чистого прибутку та визначення тої його частини, яка повинна бути спрямована на збільшення суми окладів працівників на наступний період (ми пропонуємо спрямовувати 20% приросту чистого прибутку підприємства на збільшення окладів працівників).

3. Визначення коефіцієнтів трудової участі працівників ТОВ “Агродніпроцентр”, які визначатимуть частку фіксованої частини заробітної плати окремих працівників в загальному прирості заробітної плати. Зазначимо, що сума коефіцієнтів трудової участі для всіх працівників ТОВ “Агродніпроцентр” повинна дорівнювати 1.

4. Для остаточного визначення окладу працівників необхідно скористатись наступною формулою:

$$O_{\text{пл}} = O_{\text{ф}} + (\Delta\text{ЧП} * \text{КТУ}) / 12 \quad (3.2)$$

$O_{\text{пл}}$ – місячний оклад працівників на плановий період; $O_{\text{ф}}$ – місячний оклад працівників за фактичний (звітний) період; $\Delta\text{ЧП}$ – частка приросту чистого прибутку за попередній рік, яка спрямовується на збільшення окладів на наступний рік; КТУ – коефіцієнт трудової участі працівника

В таблиці 3.2 представлено обґрунтування окладів для працівників ТОВ “Агродніпроцентр” на 2020 рік на підставі аналізу окладів в 2019 році та приросту показників ефективності роботи працівників за останній рік.

Таблиця 3.2 - Обґрунтування окладів на 2020 рік для працівників ТОВ
“Агродніпроцентр” (перша група)

| Працівники | Середньомісячний оклад за 2020 рік, грн. | Темп приросту продуктивності праці за 2020 рік, % | Середньомісячний оклад на 2021 рік, грн. | Темп приросту окладу, % |
|---|--|---|--|-------------------------|
| Заступник директора по комерційній діяльності | 3506,8 | 11,2 | 3801,4 | 8,4 |
| Менеджер із продажу сільськогосподарської продукції | 2833,2 | 16,9 | 3192,3 | 12,7 |

Таким чином слід сказати, що з урахуванням реального рівня продуктивності праці вищеназваних працівників за 2020 рік, найбільший темп приросту окладу в розмірі 12,7% повинен бути для менеджерів; далі за рівнем збільшення окладів іде заступник директора по комерційній діяльності, оклад якого на 2021 рік повинен збільшитись на 8,4%.

Таблиця 3.3 - Визначення коефіцієнтів трудової участі для працівників ТОВ “Агродніпроцентр”

| Працівники | Рейтинг працівника (від 0 до 10), балів | Коефіцієнт трудової участі, частка |
|-------------------------|---|------------------------------------|
| Директор | 11 | 0,274 |
| Головний економіст | 9,6 | 0,247 |
| Секретар | 4,8 | 0,123 |
| Головний бухгалтер | 6,5 | 0,151 |
| Керівник відділу кадрів | 7,7 | 0,205 |
| Разом | - | 1,0 |

Далі обґрунтуємо зростання окладів на 2020 рік для працівників другої групи, тобто для тих, які безпосередньо не задіяні в продажу сільськогосподарської продукції і тому прямо не приносять доходів ТОВ “Агродніпроцентр”.

В таблиці 3.4 представлено розраховані коефіцієнти трудової участі кожного з працівників за 2020 рік, побудовані нами на підставі обстеження

діяльності підприємства, ознайомлення з обов'язками та обсягом роботи кожного з працівників, на підставі чого ми сформулювали власне бачення внеску кожного з працівників в кінцевий результат діяльності сільськогосподарського підприємства.

Враховуючи, що ми пропонуємо виділяти на збільшення окладів працівників 10% приросту чистого прибутку, відповідно на 2021 рік на збільшення окладів для працівників ТОВ “Агродніпроцентр” необхідно виділити $174 * 0,2 = 17,4$ тис. грн. на рік. Відповідно до визначених коефіцієнтів трудової участі для працівників другої групи, ми можемо розрахувати приріст щомісячних окладів спеціалістів ТОВ “Агродніпроцентр” на 2022 рік.

Таблиця 3.4 - Прогноз окладів для працівників другої групи ТОВ “Агродніпроцентр”

| Працівники | Місячний оклад за 2020 рік, грн. | Приріст місячного окладу на 2021 рік, грн. | Оклад на 2021 рік, грн. |
|---|----------------------------------|--|-------------------------|
| Директор | 7095,2 | 794,6 | 7889,8 |
| Заступник директора з адміністративних питань | 5607,2 | 716,3 | 6323,5 |
| Секретар | 2670,4 | 356,7 | 3027,1 |
| Головний бухгалтер | 5206,2 | 437,9 | 5644,1 |
| Менеджер з персоналу | 3671,4 | 594,5 | 4265,9 |

3. Ще одним напрямком удосконалення системи роботи із кадрами в ТОВ “Агродніпроцентр” є розширення спектру заходів з не грошового стимулювання роботи персоналу ТОВ “Агродніпроцентр”, перш за все за рахунок організації безкоштовного харчування працівників на підприємстві. Дана пропозиція була висунута нами на підставі опитування працівників ТОВ “Агродніпроцентр” щодо того, наскільки важливими з їх точки зору були б окремі заходи щодо не фінансової мотивації та стимулювання. При опитуванні працівників ТОВ “Агродніпроцентр” щодо рівня важливості застосування окремих заходів з нефінансової мотивації ми запропонували наступний перелік заходів (табл. 3.4) та попросили працівників оцінити важливість цих заходів за 10-ти бальною шкалою, в результаті чого одержали наступні середні оцінки важливості заходів

Таблиця 3.5 - Оцінка важливості окремих заходів з нефінансової мотивації для працівників ТОВ “Агродніпроцентр”, балів

| Заходи | Важливість, балів | Місце в рейтингу важливості |
|--|-------------------|-----------------------------|
| 1. Організувати транспортування до роботи | 5,9 | 4 |
| 2. Надати можливість доступу до Інтернет на роботі | 7,4 | 5 |
| 3. Організувати безкоштовне харчування | 9,1 | 2 |
| 4. Надати можливість більш гнучкого графіку роботи | 6,5 | 3 |
| 5. Надати можливість проходити додаткове навчання | 7,1 | 1 |

Як можна побачити з наведеної таблиці, працівники ТОВ “Агродніпроцентр” найбільш важливим заходом вважають організацію харчування за рахунок підприємства, а тому ми вважаємо, що саме цей захід необхідно реалізувати найпершим. Що правда також варто відзначити досить високий рівень важливості програм навчання для персоналу підприємства, а тому їх також доцільно впровадити в практику роботи із кадрами підприємства ТОВ “Агродніпроцентр”.

Якщо ж говорити про ефект від впровадження заходів, то він перш за все виявляється в збільшенні рівня лояльності та прихильності працівників до підприємства, стабілізації кадрового складу, що по-перше – дозволяє ТОВ “Агродніпроцентр” уникнути витрат на пошук нових працівників; по-друге – дозволяє уникнути витрат, пов’язаних з меншим рівнем продуктивності праці. За нашими прогнозами, на 2021 рік слід очікувати значення показника плинності кадрів на рівні не більше 10%, тобто не більше 5 працівників залишать ТОВ “Агродніпроцентр” в 2021 році. В такому разі ми можемо здійснити прогноз економічної ефективності запропонованих заходів на 2021 рік, який представлений в таблиці 3.5.

Таким чином ми можемо сказати, що за рахунок впровадження в практику управління персоналом ТОВ “Агродніпроцентр” запропонованих нами заходів з нефінансової мотивації працівників рівень витрат скоротиться із 63,0 тис грн.. на рік до впровадження до 9,3 тис. грн. на рік після впровадження в практику запропонованих заходів, на підставі чого можна зробити

обґрунтований висновок щодо ефективності запропонованих заходів, а відповідно і щодо доцільності їх впровадження в практику управління персоналом ТОВ “Агродніпроцентр”.

Таблиця 3.5 - Прогнозування економічної ефективності заходів з не фінансової мотивації персоналу ТОВ “Агродніпроцентр”

| Показники | До впровадження | Після впровадження |
|---|-----------------|--------------------|
| 1. Середня кількість працівників, що звільнялись протягом року | 15 | 5 |
| 2. Середні витрати на пошук одного працівника, грн. | 200,0 | 220,0 |
| 3. Середні втрати ТОВ “Агродніпроцентр” через зниження продуктивності на одного нового працівника, тис грн. | 4,41 | 4,41 |
| 4. Витрати на організацію обідів, тис грн. | 0,0 | 6,0 |
| 5. Очікувані втрати ТОВ “Агродніпроцентр”, тис грн. | 64,0 | 9,4 |

Наступним заходом щодо удосконалення кадрової політики сільськогосподарського підприємства ТОВ “Агродніпроцентр”, який ми пропонуємо впровадити, повинне стати впровадження програм навчання персоналу – організація семінарів для працівників, придбання спеціалізованої наукової та періодичної літератури з даної сфери бізнесу.

В табл. 3.6 представлений графік навчання для персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” на 2021 рік.

Таблиця 3.6 - Графік навчання для персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” на 2022 рік

| Працівники підприємства | Напрямок навчання | Терміни проведення | Витрати, тис грн. |
|--------------------------------------|--|------------------------|-------------------|
| Персонал тракторно-рільничої бригади | Курси підвищення кваліфікації агрономів та механізаторів | 1.03.2022-1.04.2022 | 15000 |
| Бухгалтер | Участь у семінарі на тему “Проблеми оптимізації оподаткування підприємств АПК” | 27.05.2022-29.05.2022 | 500 |
| Фахівець із продажу | Участь у семінарі “Інструментарій маркетингу та збуту аграрної продукції” | 15.06.2022-18.06.2022 | 800 |
| Фахівець з логістики | Спеціалізований тренінг із логістичного управління | 1.07.2022 – 4.07.2022 | 1200 |
| Директор підприємства | Участь у програмах МВА «Стратегія сучасного аграрного бізнесу» | 1.10.2022 – 15.10.2022 | 15000 |

Загальна сума витрат ТОВ “Агродніпроцентр”, передбачених на навчання персоналу на 2022 рік становить 32,5 тис грн, при цьому 15 тис грн.. планується виділити на участь директора підприємства у програмах МВА «Стратегія сучасного аграрного бізнесу» та 15 тис грн. – на навчання персоналу тракторно-рільничої бригади на курсах підвищення кваліфікації агрономів та механізаторів. В структурі витрат на навчання персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” в 2022 році більша частина витрат, а саме – 46% належить витратам на організацію навчання директора підприємства на спеціалізованій програмі МВА «Стратегія сучасного аграрного бізнесу», який фактично відповідає за забезпечення стратегічного розвитку аграрного підприємства на ринку. Пріоритетність розвитку саме даного персоналу обумовлена тим, що ТОВ “Агродніпроцентр” досить серйозну увагу приділяє саме своїй стратегії, яка є основою ринкового успіху в сучасному аграрному бізнесі.

5. Останнім напрямком щодо удосконалення методів управління поведінкою персоналу в ТОВ “Агродніпроцентр” повинне стати удосконалення системи оцінки персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” таким чином, аби оцінка виконувала не лише “каральні” функції, а і функції стимулювання та мотивації. Тому необхідно преміювати працівників за результатами оцінки у разі досягнення високих якісних показників в роботі персоналу. Для цього директору ТОВ “Агродніпроцентр” разом з керівниками відповідних функціональних підрозділів потрібно проводити оцінку працівників підприємства за відповідний період, при цьому у якості критеріїв оцінювання можуть виступати такі показники як виконання функціональних обов'язків, якість роботи, самостійність у роботі, компетентність, відношення до праці, відношення до професії, дисциплінованість, прагнення до підвищення кваліфікації, взаємини з колегами; виділяти кращих працівників та встановити для них грошові премії. Ми вважаємо, що впровадження в практику управління персоналом ТОВ “Агродніпроцентр” цього мотивуючого заходу буде

ефективним, оскільки можливість отримувати премії протягом року буде стимулювати персонал до більш продуктивної роботи. В табл. 3.7 представлений прогнозований ефект від впровадження цих заходів в практику роботи із кадрами ТОВ “Агродніпроцентр”.

Таблиця 3.7 - Прогноз економічної ефективності заходів щодо удосконалення системи оцінки персоналу ТОВ “Агродніпроцентр”

| Показники | Значення |
|---|----------|
| 1. Очікувана сума річних витрат на преміювання працівників за результатами оцінки, тис грн. | 15,0 |
| 2. Очікуваний відсоток працівників, які підвищать кваліфікацію та збільшать продуктивність праці, % | 50,0 |
| 3. Середня продуктивність праці на одного працівника до впровадження, тис грн. | 55,1 |
| 4. Очікуваний темп приросту продуктивності праці | 20,0% |
| 5. Очікуваний ефект для підприємства (4*3*2), тис грн. | 42,1 |
| 6. Чистий ефект від впровадження заходів, тис. грн. | 21,1 |

Зазначимо, що оцінки очікуваного відсотку працівників ТОВ “Агродніпроцентр”, які зможуть підвищити свій професійний рівень та збільшити продуктивність праці, базуються на загальних оцінках щодо здатностей персоналу підприємства до навчання та самовдосконалення. В результаті ми встановили, що очікуваний ефект від впровадження цих заходів становитиме 22,1 тис грн. на рік..

3.2. Управління діловою кар’єрою співробітників

Аналіз проблем розвитку кар’єри на підприємстві показав, що реалізація кар’єри не означає неодмінний і постійний рух у висхідному напрямку в рамках організаційної ієрархії. Крім вертикального кар’єрного росту, виділяють ще горизонтальний і доцентровий, значення яких при цілеінструментальному відношенні до кар’єри збільшується.

Принциповий (стратегічний) план вивчення професійно-практичного аспекту кар'єри полягає в такому.

1. Виявити ступінь задоволеності співробітників роботою в організації та кар'єрою, а також причини незадоволеності (при наявності таких).

2. Проаналізувати відповідність рівня домагань респондентів реальному становищу в організації.

3. Прослідкувати ступінь впливу основних факторів, що визначають задоволеність кар'єрою, таких як: сприйняття й оцінка змісту роботи; стосунки між працівниками в організації у процесі кар'єрної реалізації; величина матеріальної винагороди; зміст кар'єрних зусиль і виробничої діяльності.

4. Простежити тенденцію зміни ставлення до кар'єри залежно від уявлень про неї та рівня запитів особистості.

5. Визначити ступінь погодженості інтересів підприємства і персоналу з питань кар'єрного росту.

Для проведення дослідження розроблена анкета з 21 питання (додаток В), яка складається з декількох блоків. Перший присвячений вивченню задоволеності кар'єрою на підприємстві та стану мотиваційних блоків, що її визначають. Другий - виявленню рівня погодженості інтересів підприємства і персоналу з питань кар'єри. Третій складався в основному з об'єктивних питань інформативного характеру. Беручи до уваги перераховані істотні характеристики генеральної сукупності, опитування проводилось серед керівників (вищого, середнього чи нижчого рівня) і службовців, що вважаються на ТОВ "Агродніпроцентр" «незамінними» працівниками.

Таким чином, у результаті проведеного у 2020 р. дослідження всебічному аналізу були піддані всі керівники і службовці ТОВ "Агродніпроцентр" загальною кількістю 144 особи. Соціально-професійна і соціально-статусна характеристика мала такий вигляд: керівники – 27%; фахівці – 52 і службовці, що є «незамінними» працівниками на підприємстві (на думку їх керівника) – 21%.

Серед опитаних 68% респондентів у віці до 35 років, від 35 до 45 років - 17, від 45 до 50 - 11, у віці понад 55 років – 4% респондентів. Переважна більшість опитаних мають вищу освіту (60% респондентів), з неповною вищою – 18, 15 - з середньоспеціальною, 1 - з середньотехнічною, з середньою освітою - 6 респондентів, серед яких 35 складала чоловіки і 65% - жінки.

Дослідницькі методи включали анкетування, вивчення кадрових документів, бесіду.

Результати дослідження показали, що більшість респондентів на обох підприємствах не задоволені кар'єрою і вважають, що вона не відбулася (59%), 31 - не впевнені, і тільки 10% задоволені своєю кар'єрою.

На питання: «Чи сприяє підприємство розвитку ділової кар'єри?» ствердно відповіли менше половини опитаних (табл. 3.8.). Серед тих, хто вважає, що його кар'єра не вдалася, кількість ще менша. Цікаво, що більшість співробітників переконані, що підприємство сприяє розвитку кар'єри тільки обмеженого кола людей. Подібні результати підтверджують гіпотезу про відсутність системного підходу до кар'єри в контексті сучасного менеджменту персоналу і на основі кваліфікованих розробок кар'єрних технологій.

Таблиця 3.8 - Структурування ставлення респондентів до умов розвитку кар'єри на підприємстві

| Чи сприяє підприємство розвитку ділової кар'єри? | Відповіді респондентів підприємств | Відповіді тих, чия кар'єра не відбулася |
|--|------------------------------------|---|
| | ТОВ “Агродніпроцентр” | ТОВ “Агродніпроцентр” |
| Так | 43% | 25% |
| Ні | 6% | 5% |
| Тільки обмеженого кола людей | 51% | 70% |

Насторожує той факт, що в цілому, хоча б один раз, думали про зміну місця роботи 71% опитаних у ТОВ “Агродніпроцентр” (табл. 3.9), тобто - більша частина персоналу підприємства. Якщо взяти до уваги, що це керівний склад і цінні для підприємства працівники, то ситуацію можна охарактеризувати як критичну.

Таблиця 3.9 - Структурування відношення респондентів до можливої зміни місця роботи

| Думали про зміну місця роботи | ТОВ “Агродніпроцентр” |
|--|--------------------------|
| ... особливо в останній час | 20,5% |
| ..., але не прийняли остаточного рішення | 9% |
| ..., але немає гідних альтернатив | 15% |
| ... постійно | - |
| ... коли відчують злість | 20,5% |
| ... одного разу в минулому | 6% |
| Ні, на це немає ніяких причин | 29% |

При цьому більше 40% респондентів на ТОВ “Агродніпроцентр” готові змінити роботу, але з різних причин ще не зробили цього. Подібні результати виявляють на ТОВ “Агродніпроцентр” серйозні проблеми у сфері кадрової політики взагалі та управлінні кар'єрою зокрема. Можна зробити такі висновки:

- на ТОВ “Агродніпроцентр” немає механізму, який би дозволяв відслідковувати, наскільки повно реалізуються кар'єрні можливості того чи іншого співробітника, тобто відсутній індивідуальний підхід при плануванні та реалізації кар'єри;

- організаційний менеджмент не враховує уявлення персоналу про кар'єру, вимог до неї, тому інтереси підприємства і персоналу не погоджені, і навіть цінні для організації співробітники й управлінський персонал не задоволені своєю кар'єрою, що знижує ефективність функціонування підприємства.

Для усунення цих недоліків необхідно знати причини незадоволеності роботою і кар'єрою на підприємстві. У ході аналізу кар'єри як об'єкта управління були виділені основні мотиваційні блоки, які впливають на задоволеність / незадоволеність кар'єрою і роботою, такі як: задоволеність змістом роботи; морально-психологічний клімат у колективі; величина матеріальної винагороди; зміст кар'єрних зусиль. Дослідження стану цих показників на підприємстві дало такі результати.

Більшість респондентів вважають, що робота на підприємстві в основному відповідає їх професійним інтересам (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Структурування думки респондентів про ступінь відповідності роботи професійним інтересам

| Ступінь відповідності роботи професійним інтересам | ТОВ “Агродніпроцентр” |
|--|-----------------------|
| Цілком відповідає | 27% |
| Майже відповідає | 41% |
| Частково відповідає | 29% |
| Абсолютно не відповідає | 3% |

Серед усіх опитуваних, тільки 3% у ТОВ “Агродніпроцентр” дотримуються протилежної точки зору і впевнені, що робота взагалі не відповідає їх професійним інтересам. Отже, у цілому співробітники задоволені змістом роботи, тобто причина негативного відношення до кар'єри в організації не пов'язана з відношенням до змісту роботи.

Діагностика міжособистісних відносин на підприємствах показала, що морально-психологічний клімат у колективах - задовільний. Більшість опитаних задоволені визнанням і повагою в організації. У тому числі й ті, хто вважає свою кар'єру невдалою. Тих, хто зовсім незадоволений, не виявилось (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Ступінь задоволеності респондентів визнанням і повагою в колективі

| Ступінь задоволеності визнанням і повагою в колективі | Відповіді респондентів | Відповіді тих, хто кар'єрою незадоволений |
|---|------------------------|---|
| | ТОВ “Агродніпроцентр” | ТОВ “Агродніпроцентр” |
| Повністю задоволені | 21% | 19% |
| Задоволені | 62% | 75% |
| Частково задоволені | 17% | 6% |
| Незадоволені | - | - |
| Зовсім незадоволені | - | - |

Основною причиною невдалої кар'єри респонденти відзначили «погану організацію матеріального стимулювання» (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Структурування відношення респондентів до причин, завдяки яким кар'єра не склалася

| Причини | ТОВ “Агродніпроцент р” |
|---|------------------------------|
| Недостатня організація матеріального стимулювання | 39% |
| Я не бачу можливості кар'єрного росту на цьому підприємстві | 22% |
| Недостатні знання й уміння керівника | 18% |
| Немає можливості для самореалізації | 14% |
| Немає відповідної освіти | 3,5% |
| Кар'єрний ріст ще не скінчився | 3,5% |
| Незадовільні умови праці | - |

Оплата праці в ТОВ “Агродніпроцентр” у середньому не на багато перевищує мінімальний рівень заробітної плати в Україні. Матеріальні виплати працівникам, як показало опитування директора підприємства, можуть збільшитися тільки у випадку підвищення рівня продажу і зменшення усіх видів витрат, останнє, на їх думку, можливо лише при поліпшенні загальної економічної ситуації в країні.

Таблиця 3.13 - Структурування залежності між відношенням респондентів до кар'єри і причинами незадоволеності нею

| Причини незадоволеності кар'єрою на підприємстві | Вважають, що кар'єра відбулась чи утримуються від категоричних суджень | Вважають, що кар'єра не відбулася |
|--|--|-----------------------------------|
| | ТОВ “Агродніпроцентр” | ТОВ “Агродніпроцентр” |
| Недостатня організація матеріального стимулювання | 44% | 37% |
| Немає можливості для самореалізації | 22% | 10,5% |
| Немає можливостей кар'єрного росту на цьому підприємстві | 12% | 31,5% |
| Недостатні знання й уміння керівника | 22% | 16% |
| Кар'єрний ріст ще не закінчений | - | 5% |

Як показали результати дослідження, недостатнє матеріальне стимулювання - головна, але не єдина проблема (табл. 3.13). Підтвердилася гіпотеза про відсутність на підприємстві кваліфікованих кар'єрних технологій. Співробітники ТОВ “Агродніпроцентр” (22%) на друге місце за ступенем

значимості серед причин незадоволеності кар'єрою поставили відсутність можливості кар'єрного росту на підприємстві.

Серед стимулів і мотивів, найзначнішими є збільшення доходу і соціальних гарантій (табл. 3.14). Комплексне поєднання і вдале врахування стимулів і мотивів здатні принести бажаний мотиваційний ефект. У протилежному разі в персоналу можуть скластися небажані для підприємства мотивації. Якщо зіставити таблицю 3.13 і 3.14, то можна прийти до висновку, що кадрова політика у сфері управління кар'єрою на ТОВ “Агродніпроцентр” призводить саме до небажаних мотивацій.

Таблиця 3.14 - Виділення спонукальних причин у кар'єрного росту

| Причини | Рейтинг |
|---|--------------------------|
| | ТОВ “Агродніпроцентр” |
| Можливість самореалізації | 1 |
| Більш високий дохід | 2 |
| Посада гарантує значну соціальну безпеку і стабільність | 3 |
| Повага людей | 4 |
| Більш висока посада дає можливість обертатися в інших соціальних колах | 5 |
| Для мене важливі не стільки особисті цілі, скільки інтереси підприємства. (Краще від мене цього ніхто не зможе зробити) | 6 |
| Суспільне визнання | 7 |
| Посада дає певні привілеї | 8 |
| Можливість керування іншими людьми | 9 |
| Лестоці підлеглих | 10 |

Так, основна причина, з якої персонал прагне до розвитку кар'єри, полягає в можливості самореалізації. За нею йде потреба в більш високій заробітній платі (табл. 3.14). У той же час на обстежуваних підприємствах не надають персоналу можливості задоволення цих потреб (табл. 3.13). У міру того як персонал починає це усвідомлювати, у нього формується мотивація, протилежна інтересам підприємства – прагнення до зміни місця роботи.

Результати розподілу респондентами причин, що могли б спонукати їх до переходу на інше місце роботи, представлені в табл. 3.15, де цифрою 1 відзначені найголовніші причини для переходу на інше місце роботи; 2 – менш значні; 3- недостатні; 4 – причини, що не спонукали б перемінити роботу.

Таблиця 3.15 - Структурування респондентами спонукальних причин для переходу на інше місце роботи.

| Причини переходу на інше місце роботи | ТОВ “Агродніпроцентр” |
|--|--------------------------|
| Більш високий дохід | 1 |
| Підвищення по службі | 2 |
| Більше можливостей для професійного росту | 2 |
| Кращі можливості для розвитку | 2 |
| Більш цікава, різноманітна робота | 3 |
| Більше визнання особистих досягнень | 3 |
| Кращі взаємини між співробітниками | 3 |
| Більш зручний режим роботи | 3 |
| Робота більше відповідає моїй кваліфікації | 4 |
| Можливість працювати без указівок зверху | 4 |
| Менш нервова і відповідальна робота | 4 |
| Кращі взаємини з керівництвом | 4 |
| Менші витрати часу на дорогу між домом і роботою | 4 |
| Безпека робочого місця | 4 |

Наведена таблиця добре відображає виявлену залежність між незадоволеністю кар'єрою, причинами, що її викликають, і стимулами для переходу на інше місце роботи. Такі причини незадоволеності кар'єрою як погане матеріальне стимулювання, неможливість самореалізації та відсутність можливості кар'єрного росту на підприємстві, які одержали найбільшу підтримку в респондентів, є головними побудниками до зміни місця роботи і позначені цифрою 1 і 2 (табл. 3.15). У третю групу потрапили причини, пов'язані з морально-психологічним кліматом у колективі та умовами роботи. Причини третьої групи, з погляду персоналу, є недостатнім стимулом для переходу на інше місце роботи.

Таким чином, велике значення при організації управління кар'єрою на підприємстві має забезпечення певної збалансованості факторів зовнішнього і внутрішнього стимулювання.

До групи зовнішніх факторів, спрямованих на задоволення матеріальних потреб працівника, але мало пов'язаних із сутнісним змістом роботи, у даному випадку належать матеріальні виплати (стимули) – заробітна плата, премії, дивіденди й ін., якими як показало дослідження не задоволені респонденти, а також фактори гігієнічні (фрустратори) – умови роботи, тривалість робочого

дня й ін., що знаходяться в задовільному стані на підприємствах. На ТОВ “Агродніпроцентр” у забезпеченні мотивації величезну роль буде мати ліквідація незадоволеності розміром заробітної плати. У той же час особливу увагу варто звернути на те, що мотиваційний ефект заробітної плати (стимулів) і умов праці (фрустраторів) обмежений. При їх належному рівні людина швидко звикає до ситуації, що створилася, і зростання мотиваційного ефекту можливе тільки тоді, коли в дію вступають найістотніші побудники-мотиватори – фактори внутрішнього змісту. На ТОВ “Агродніпроцентр” ними є збільшення можливостей розвитку, професійного росту і самореалізації. Недостатнє застосування, з тих чи інших причин, одних факторів мотивації можна частково компенсувати іншими, тому що фактори мотивації носять досить нестійкий, взаємоперехідний і взаємодоповнюючий характер.

Виходячи із загальних особливостей їх дії, виділені три групи: 1) фактори зовнішнього змісту (матеріальні); 2) фактори особистого й організаційного характеру, викликані умовами праці (нематеріальні); 3) внутрішні фактори, пов'язані із психічними процесами діяльності людини (психологічні).

Уявлення респондентів про кар'єру мають такий вигляд (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 - Структурування уявлень респондентів про кар'єру

| Уявлення про кар'єру | ТОВ “Агродніпроцентр” |
|--|--------------------------|
| Спосіб самовираження | 19% |
| Успішне просування у певній сфері діяльності | 30% |
| Посадовий ріст | 19% |
| Матеріальне збагачення | 20% |
| Стиль життя | 5% |
| Влада | 3% |
| Досягнення популярності, слави, вигоди | 4% |

З таблиці видно, що службовці ТОВ “Агродніпроцентр” схильні асоціювати кар'єру з успішним просуванням у певному виді діяльності та матеріальним збагаченням.

Щоб проаналізувати методи, за допомогою яких респонденти схильні усувати конфлікт інтересів, їм була запропонована проблемна ситуація: «Ви здатні на більше, і якщо зрозумієте, що займаєте невідповідну посаду, то...

Визначте наскільки кожне з запропонованих тверджень відповідає вашим уявленням: і позначте цифрою 1, якщо цілком відповідає, 2 – майже відповідає, 3 – частково відповідає, 4 – абсолютно не відповідає». Результати відповідей на це питання представлені у табл. 3.17.

Таблиця 3.17 - Структурування заходів, що вживаються респондентами ТОВ “Агродніпроцентр” у випадку незадоволеності кар'єрою

| Заходи | «1» | «2» | «3» | «4» |
|--|-------|-------|-----|-----|
| Подумаю про те, як можна розширити свої повноваження в рамках займаної посади. | 21% | 33% | 36% | 9% |
| Подумаю про те, щоб перемінити роботу | 34% | 29% | 17% | 20% |
| Подумаю про те, що недостатньо виявив/-ла свої здібності і буду шукати способи, щоб виправити недолік | 49% | 24% | 24% | 3% |
| Я тактовно натякну про це своєму начальнику | 12% | 29% | 12% | 47% |
| У цьому немає нічого дивного, я практично не зустрічав/-ла людей, що могли б цілком реалізувати себе на підприємстві | 9% | 22% | 44% | 25% |
| Буду чекати, поки цю невідповідність не помітить начальник, справедливість повинна перемогти | 12,5% | 12,5% | 34% | 41% |
| Звернуся за консультацією у відділ кадрів | 0 | 6% | 34% | 60% |
| Звернуся у відділ кадрів із проханням підшукати мені іншу посаду | | | 6% | 4% |

Серед співробітників ТОВ “Агродніпроцентр” тих, хто дотримується подібної точки зору, вдвічі менше (31%). В іншому підхід до кар'єрних побудов у співробітників підприємств схожий. Респонденти показали несуттєвий вплив відділу кадрів на кар'єрні процеси в організаціях. Так, жоден із респондентів не схильний звертатися до відділу кадрів із проханням підшукати відповідну посаду кадрів, за консультацією, схильні звернутися тільки 6% респондентів ТОВ “Агродніпроцентр”.

Найбільше схвалення в респондентів одержав такий підхід, як пошук можливих варіантів більш активного прояву здібностей. Це свідчить про те, що респонденти готові займати активну позицію з питань планування і реалізації кар'єрних стратегій, що додатково обґрунтовує необхідність впровадження на підприємствах консультувань із питань індивідуального планування кар'єри.

На користь подібного нововведення свідчить і той факт, що другою за популярністю мірою у випадку незадоволеності кар'єрою стала зміна місця роботи (63% респондентів ТОВ “Агродніпроцентр”). Отже, якщо кадрова

політика підприємства не буде спрямована на підтримку активності співробітників у сфері планування кар'єри, то більше 60% опитаних будуть готові до зміни місця роботи.

У той же час позитивним є той факт, що на контрольне запитання керівники вищої ланки, власники підприємства і службовці дали подібні відповіді. Рейтинг отриманих якостей представлений у табл. 3.18, де цифрою «1» позначена найголовніша якість, цифрою «2» – менш значна і далі до 10. «10» – найменш значна для підприємства якість працівника.

Таблиця 3.18 - Структурування респондентами якостей, необхідних для успішної кар'єри на підприємстві

| Якості | Рейтинг | |
|--|----------|----------------------|
| | Персонал | Керівники й власники |
| Високий професіоналізм | 1 | 1 |
| Має унікальні знання, уміннями і навички | 2 | 3 |
| Відданість інтересам підприємства | 3 | 4 |
| Уміння спілкуватися з людьми | 4 | 5 |
| Великий досвід роботи на підприємстві | 5 | 2 |
| Ретельність | 6 | 6 |
| Ініціативність | 7 | 8 |
| Прагнення до нововведень | 8 | 7 |
| Приємна зовнішність | 9 | 9 |
| Уміння прислужуватися перед начальством | 10 | 10 |

З таблиці видно, що керівники і власники підприємств на відміну від співробітників більшого значення надають досвіду роботи в організації, ніж унікальності знань, умінь і навичок працівників. У всьому іншому погляди керівників і власників підприємства збігаються з поглядами персоналу. Отже, керівники, власники і персонал підприємства мають єдине уявлення про цілі організації та якості працівників, що необхідні для їх досягнення. У той же час результати дослідження показали, що респонденти не схвалюють методів управління персоналом узагалі та його кар'єрою зокрема.

Можна сформулювати деякі загальні принципи і правила, які необхідно використовувати у процесі стратегічного планування кар'єри.

1. Розгортати тактичні дії так, щоб не втрачати контроль над стратегією в цілому.

2. Прораховувати кожен крок. На будь-якому етапі планування необхідно точно знати терміни виконання. Це виробить готовність до усунення ускладнень, які можуть виникати.

3. Оцінювати результати, тобто визначати, чи відповідає кар'єрне становище обраній тактиці.

4. Ніколи не переносити відповідальність за невиконання тих чи інших заходів на обставини. Стратегія і розробляється для того, щоб випереджати несприятливий хід подій. Якщо це не вдається, то причина - недостатній чи неправдивий аналіз кар'єрних потенцій, конкурентів чи посадових обов'язків.

Відповідно, створивши стратегічний план дій і розробивши тактичні кроки, необхідно періодично його аналізувати, перевіряючи, як він працює, і постійно повертаючись до нього, вносити необхідні зміни на підставі того, що відбувається в конкурентному середовищі, на підприємстві або на ринку трудових ресурсів.

3.3. Прогноз економічної ефективності запропонованих заходів

В даному питанні розглянемо прогноз економічної ефективності запропонованих заходів щодо оптимізації системи стратегічного управління персоналом сільськогосподарського підприємства.

Однією з основних ланок перспективного фінансового аналізу діяльності підприємства є дослідження майбутніх значень основних показників фінансової звітності. Фінансова звітність містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів за звітний період і представляє собою цілісну характеристику підприємства як об'єкта управління.

Основою динамічного прогнозування фінансових показників є перспективний аналіз, який досліджує фінансово-господарську діяльність

суб'єкта підприємництва з позицій її подальшого розвитку. Необхідною умовою перспективного аналізу фінансової звітності і прогнозування її майбутніх показників є визнання відповідних закономірностей зміни окремих параметрів фінансових звітів (абсолютних і відносних), які доведено попередніми дослідженнями звітності за тривалий період. Визначаючи модель як умовний образ об'єкта аналізу, який відтворює його основні риси (структурні та функціональні параметри, взаємозв'язки, закономірності розвитку тощо), можна стверджувати, що динамічні прогнозні моделі ґрунтуються на побудові системи звітних показників, які послідовно розкривають зміст діяльності підприємства, його фінансовий стан і фінансові результати.

Для прогнозу обсягів реалізації необхідно визначити рівень продуктивності праці. Прогноз продуктивності праці здійснимо на основі виведеної залежності між середньою заробітною платою та продуктивністю праці, а це потребує побудові математичної моделі залежності середньої зарплати (x) та продуктивності праці (y).

Математична модель має вигляд:

$$y = a + vx, \quad (3.3)$$

де a та v є параметрами рівняння, що визначаються за формулою:

$$\begin{cases} na + v\Sigma x = \Sigma y \\ a\Sigma x + v\Sigma x^2 = \Sigma xy \end{cases} \quad (3.4)$$

Для побудові даної моделі скористаємося даними табл. 3.19.

Таблиця 3.19 - Дані для побудови моделі

| х | у | х ² | ху |
|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 0,96 | 28,8 | 0,8 | 27,7 |
| 1,245 | 54,7 | 1,6 | 68,1 |
| 1,48 | 80,1 | 2,1 | 119,4 |
| 1,375 | 117,8 | 1,9 | 162,0 |
| 1,543 | 128,7 | 2,7 | 197,6 |
| Σ 6,603 | Σ 410,2 | Σ 8,9 | Σ 575,0 |

Джерело: власні розрахунки автора

Тоді система має вид:

$$\begin{cases} 5a + 6,603 \text{ в} = 410,2 \\ 6,603 \text{ а} + 8,9 \text{ в} = 575 \end{cases}$$

$$\begin{cases} 5a + 6,603 \text{ в} = 410,2 \\ \frac{5}{6,603} (6,603a + 8,9b) = \frac{5}{6,603} \times 575 \end{cases}$$

$$\begin{cases} 5a + 6,603 \text{ в} = 410,2 \\ 5a + 6,8 \text{ в} = 435,4 \end{cases}$$

$$\begin{cases} 0 + (-0,162 \text{ в}) = -25,1 \\ \text{в} = 155,5 \end{cases}$$

Тоді, підставляючи отримане значення в одне із рівнянь знаходимо значення для «а»

$$5a + 6,603 \text{ в} = 410,2$$

$$5 \text{ а} = -616,2$$

$$\text{а} = -123,2$$

Розв'язавши систему, визначимо параметри моделі:

$$\text{а} = -123,2$$

$$\text{в} = 155,5$$

Модель залежності продуктивності праці від рівня зарплати має вид:

$$Y = -123,5 + 155,5x$$

Отже, було встановлено залежність між продуктивністю праці персоналу ТОВ «Агродніпроцентр» та рівнем його оплати праці. Аналіз показав, що між цими показниками існує тісна взаємозалежність. Тобто зростання рівня оплати праці персоналу заводу призведе до зростання продуктивності праці його працівників.

З урахуванням запропонованих заходів щодо оптимізації системи оплати праці персоналу ТОВ «Агродніпроцентр» прогнозується зростання рівня заробітної плати на 10% щорічно у зв'язку із оптимізацією системи оплати праці та впровадження в практику ТОВ «Агродніпроцентр» компенсаційної

системи. Тобто, якщо у 2020 р. середній рівень заробітної плати по підприємству становив 1,543 тис. грн/міс, то у 2022 р. очікується – 1,697 тис. грн/міс, у 2023 р. – 1,867 тис. грн/міс, у 2024 р. – 2,054 тис. грн./міс., рис. 3.4.

Визначимо продуктивність праці персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” на основі побудованої моделі:

$$2021 \text{ р.: } Y(1,697) = 123,5 + 155,5 * 1,697 = 140,6 \text{ тис. грн.}$$

$$2022 \text{ р.: } Y(1,867) = 123,5 + 155,5 * 1,867 = 167 \text{ тис. грн.}$$

$$2023 \text{ р.: } Y(2,054) = 123,5 + 155,5 * 2,054 = 196 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, в результаті впровадження в діяльність сільськогосподарського підприємства заходів щодо оптимізації системи управління персоналом та удосконалення організаційно-економічних методів управління персоналом забезпечить зростання продуктивності праці персоналу з 128,1 тис. грн. у 2020 р. до 196 тис. грн. у 2023 р., рис. 3.3.

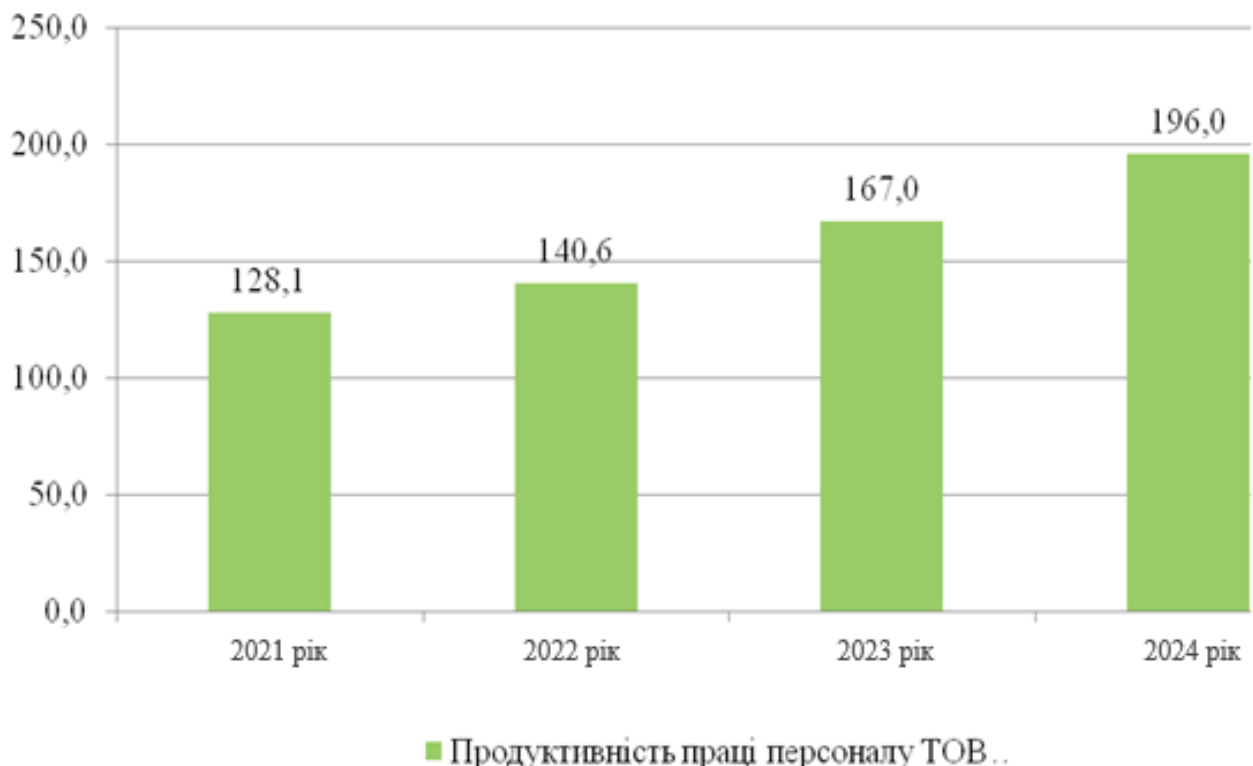


Рисунок 3.3 - Прогноз продуктивності праці персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” на 2021-2023 рр., тис. грн..

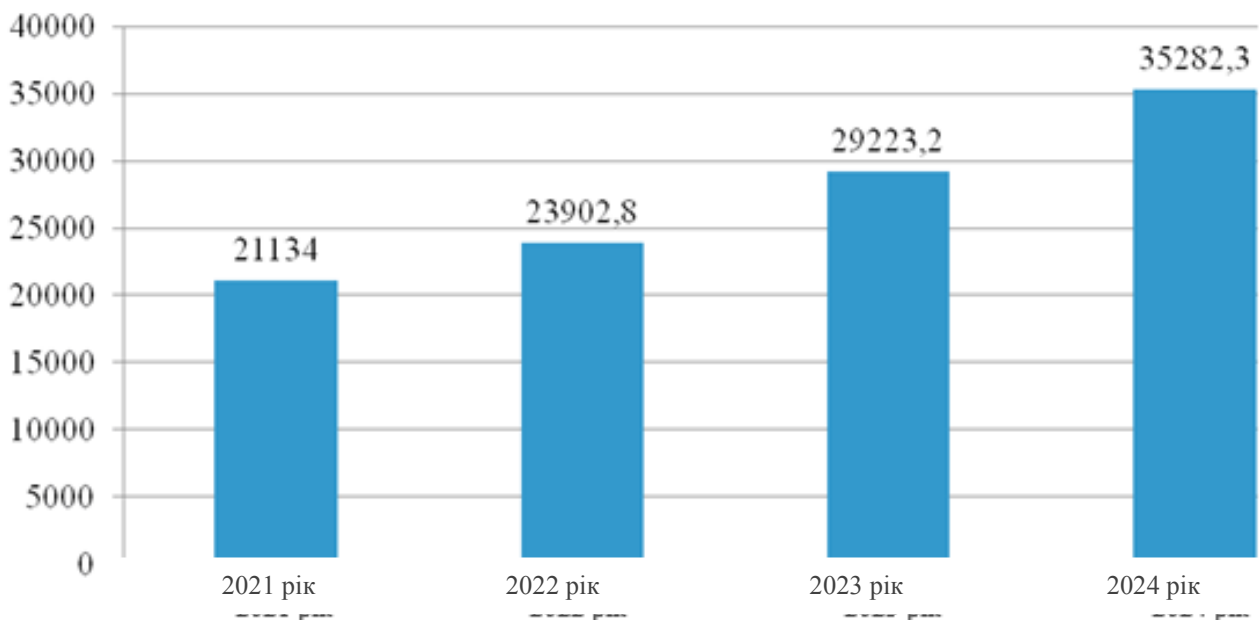
Далі визначаємо прогнозний обсяг виручки від реалізації продукції ТОВ “Агродніпроцентр”. Розрахунок прогнозних показників виручки здійснювався за умови, що середньоспискова чисельність персоналу у плановому періоді буде становити 180 осіб (за даними підприємства, відповідно до плану розвитку ТОВ “Агродніпроцентр” планується зростання чисельності персоналу до 170 працівників у 2021 р., до 175 працівників у 2022 р. та до 180 осіб у 2023 році. Відтак, прогнозний обсяг виробництва становлять:

2022 р.: $140,63 \cdot 170 = 23902,8$ тис. грн.

2023 р.: $167 \cdot 175 = 29223,2$ тис. грн.

2024 р.: $196 \cdot 180 = 35282,3$ тис. грн.

Графічна інтерпретація отриманих результатів представлена на рис. 3.4.



**Рисунок 3.4 - Прогноз виручки від реалізації
ТОВ “Агродніпроцентр” на 2021-2023 рр., тис. грн..**

Аналіз показав, що щорічне зростання заробітної плати працівників ТОВ “Агродніпроцентр” в середньому на 10% за рахунок впровадження заходів оптимізації системи управління персоналом, оплати праці та удосконалення методів управління трудовим колективом призведе до значного покращення продуктивності праці персоналу та зростання виручки від реалізації продукції підприємства.

Висновки до розділу 3

1. Визначено, що основними напрямками удосконалення методів управління персоналом в ТОВ “Агродніпроцентр” повинні стати наступні:

- реалізація програм адаптації новачків до корпоративної культури ТОВ “Агродніпроцентр”, що сприятиме їх більш швидкому входженню в роботу, більш швидкому зростанні продуктивності праці нового працівника а також більш швидкій адаптації новачка до нових умов роботи, нового колективу, прийнятих на підприємстві принципів, стандартів та норм поведінки.;

- впровадження нефінансової мотивації працівників за рахунок організації харчування в ТОВ “Агродніпроцентр” дозволить збільшити прихильність працівників до підприємства та стабілізувати кадровий склад, зменшивши втрати як на пошук нових працівників, так і втрати, пов’язані з більш низькою продуктивністю праці новачків;

- впровадження програм навчання персоналу, що в кінцевому рахунку підвищить рівень кваліфікації персоналу, підвищить кадровий потенціал ТОВ “Агродніпроцентр” та сприятиме зростанню доходів та чистого прибутку;

- удосконалення системи оцінки персоналу та перетворення її на ефективний інструмент стимулювання, стимулюватиме персонал підприємства ТОВ “Агродніпроцентр” до постійного розвитку та самовдосконалення.

2. Розраховано, що в результаті впровадження в діяльність сільськогосподарського підприємства заходів щодо оптимізації системи управління персоналом відбудеться зростання ефективності використання найманої праці та роботи підприємства в цілому.

3. За прогнозом, щорічне зростання заробітної плати працівників ТОВ “Агродніпроцентр” в середньому на 10% за рахунок впровадження заходів оптимізації системи управління персоналом, оплати праці та удосконалення методів управління трудовим колективом призведе до значного покращення продуктивності праці персоналу та зростання виручки від реалізації продукції підприємства з 21134 тис. грн. у 2020 р. до 23902 тис. грн. у 2022 р.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, за результатами проведеного дослідження напрямків удосконалення стратегічного управління персоналом сільськогосподарського підприємства можна зробити наступні висновки.

1. Встановлено, що у відповідності до раціонального структурування кадрової логістичної системи та створення оптимальної системи кадрової логістики необхідне формування раціональної комбінації трьох підсистем, починаючи від керування вхідними кадровими потоками і закінчуючи координацією вихідних потоків кадрів.

2. Визначено, що соціальний та економічний ефект від використання логістичних принципів в управлінні персоналом виражається такими показниками як скорочення затрат на підбір, адаптацію та навчання працівників, зростання задоволеності працею у працівників, зростання швидкості реалізації поставлених завдань персоналом, зростання якості керівних рішень та підвищення цінності трудового потенціалу підприємства. При цьому реєстрація на основі комплексного застосування системних підходів дає змогу системно досліджувати її події та суб'єкти як логістичної системи в цілому так і окремих її складових, зокрема.

3. Логістична стратегія керування кадрами організації- це багатоаспектний, процес націлений на раціоналізацію кадрової політики і досягнення на цих засадах конкурентоздатності організації в майбутньому. Для реалізації планів підвищення конкурентоздатності стратегічного керування кадрами організації доцільно підтримувати оптимальне співвідношення в інформаційно-комунікаційній та організаційній діяльності щодо стратегічного керування кадрами, мотивації і розвитку кадрів, в тому числі розвитку корпоративної культури організації.

4. ТОВ "Агродніпроцентр" було створено у 1998 році. Товариство розташоване в центральній частині Дніпропетровської області в 25 км від м. Дніпро. Область займає 31.9 тис. кв. км (5,3% від загальної території України) і

характеризується високим рівнем сільськогосподарської освоєності. Основними видами господарської діяльності є виробництво, реалізація та переробка сільськогосподарської продукції. Основним видами діяльності ТОВ “Агродніпроцентр” в розрізі кодів ЗКГНГ: вирощування зернових культур, вирощування олійних культур, м’ясне та молочне скотарство, свинарство, оптова торгівля недержавних організацій, крім споживчої кооперації.

Основним видами діяльності ТОВ “Агродніпроцентр” в розрізі кодів КВЕД: вирощування зернових, технічних та решти культур, не віднесених до інших класів рослинництва; розведення великої рогатої худоби; розведення свиней; оптова торгівля зерном; виробництво борошн. Проведений аналіз загалом свідчить про покращення результативності та ефективності роботи ТОВ “Агродніпроцентр” за рахунок нарощування обсягу товарної продукції, збільшення вартості основних фондів сільськогосподарського підприємства та покращення стану його основних засобів станом на кінець досліджуваного періоду.

5. Середньоспискова чисельність працівників підприємства ТОВ “Агродніпроцентр”, зайнятих у сільськогосподарському виробництві на початок 2021 р. становила 165 чол. Більшість працівників ТОВ “Агродніпроцентр” мають досвід роботи від 3 до 7 років. Також слід сказати, що 27,3% працівників підприємства мають досвід роботи більше 10 років; лише 9,1% мають досвід роботи менше 3-х років. Таким чином ми можемо сказати, що персонал ТОВ “Агродніпроцентр” в цілому є достатньо досвідченим, що стає запорукою ринкового успіху підприємства на ринку, оскільки саме досвідчений та кваліфікований персонал стають запорукою ринкового успіху сучасного підприємства.

6. Дослідження змін в продуктивності праці та заробітній платі персоналу ТОВ “Агродніпроцентр” засвідчало, що в цілому продуктивність праці зростає випереджальними темпами у порівнянні з середньою заробітною платою, а тому з цих позицій ми можемо говорити про ефективне управління персоналом. Варто звернути увагу на розрив у темпах приросту продуктивності праці та

темпах приросту середньої заробітної плати персоналу ТОВ “Агродніпроцентр”: зокрема, якщо продуктивність праці в 2019 р. збільшилась 46% у порівнянні з 2018 роком, то за цей же період рівень заробітної плати зменшився на 7,1%. Разом з тим, у 2020 р. продуктивність праці зростала на 8,7%, а рівень заробітної плати зростав на 12,2%. Отже, приходимо до висновку, що в господарстві не простежується взаємозв’язку між продуктивністю праці та винагородою за неї, що свідчить про недостатньо ефективну систему мотивації та стимулювання працівників ТОВ “Агродніпроцентр”. Аналіз показників плинності засвідчив, що якщо в 2018 році коефіцієнт плинності кадрів становив 0,139 або 13,9%, то вже у 2020 році рівень плинності кадрів становив 18%.

Слабкими сторонами кадрової політики ТОВ “Агродніпроцентр” (фактори, які мають високу важливість, однак низьку оцінку – правий нижній квадрант матриці) є недостатні можливості професійного (кар’єрного) росту (ТОВ “Агродніпроцентр” не є типовим з погляду вертикального розвитку кар’єри підприємством, тут більше перспектив горизонтального розвитку, переміщення співробітника в інші підрозділи та напрямки, однак як показують результати опитування, працівники все ж прагнуть до вертикального росту і в цьому плані підприємство їх не зовсім влаштовує) та недостатній розвиток здібностей і одержання професійних навичок, тобто слабкість системи навчання в ТОВ “Агродніпроцентр”.

Недоліком в організації роботи з персоналом ТОВ “Агродніпроцентр” є суттєвий розрив між показниками ефективності праці персоналу та рівнем її оплати, що в цілому свідчить про недостатню ефективність мотиваційного механізму управління персоналом ТОВ “Агродніпроцентр”, наслідком чого є висока плинність кадрового складу.

7. Результати дослідження дозволяють перелічити основні особливості розвитку кар’єри на ТОВ “Агродніпроцентр”, де вона слабо детермінована. Вони полягають у такому:

– керівництво підприємства не створює умов для реалізації кар'єрних можливостей персоналу і не відслідковує ступінь задоволеності кар'єрою і роботою в організації;

– відсутній диференційований підхід у прогнозуванні та реалізації кар'єри, що дало б змогу врахувати потреби, мотиви, інтереси і життєві цілі індивіда, його уявлення про кар'єру;

– зацікавленість організації і кадрів з питань кар'єри не погоджені, що знижує ефективність діяльності організації.

На основі проведеного аналізу та здійснених висновків пропонуємо такі основні напрямки удосконалення стратегічного управління персоналом в ТОВ “Агродніпроцентр”:

1) реалізація програм адаптації новачків до корпоративної культури ТОВ “Агродніпроцентр”, що сприятиме їх більш швидкому входженню в роботу, більш швидкому зростанні продуктивності праці нового працівника а також більш швидкій адаптації новачка до нових умов роботи, нового колективу, прийнятих на підприємстві принципів, стандартів та норм поведінки;

2) удосконалення системи оплати праці персоналу шляхом впровадження оплати праці за результатами роботи. Це дозволить формувати конкурентоспроможну заробітну плату працівників з урахуванням їх індивідуального внеску в розвиток та діяльність підприємства.

3) впровадження нефінансової мотивації працівників за рахунок організації харчування в ТОВ “Агродніпроцентр”, що дозволить збільшити прихильність працівників до підприємства та стабілізувати кадровий склад, зменшивши втрати як на пошук нових працівників, так і втрати, пов'язані з більш низькою продуктивністю праці новачків;

4) впровадження програм навчання персоналу, що в кінцевому рахунку підвищить рівень кваліфікації персоналу, підвищить кадровий потенціал ТОВ “Агродніпроцентр” та сприятиме зростанню доходів та чистого прибутку;

5) удосконалення системи оцінки персоналу та перетворення її на ефективний інструмент стимулювання, стимулюватиме персонал підприємства ТОВ “Агродніпроцентр” до постійного розвитку та самовдосконалення;

6) з метою оптимізації системи управління кар'єрою в господарстві доцільне застосування таких методів: діагностики стану ціннісно-мотиваційного змісту кар'єри і практичних аспектів її реалізації (на основі соціологічного дослідження); індивідуального планування кар'єрної стратегії; консультувань із питань кар'єри; планування і розвитку кар'єри на основі балансу інтересів підприємства й індивіда.

В результаті впровадження в діяльність сільськогосподарського підприємства заходів щодо оптимізації системи стратегічного управління персоналом відбудеться зростання ефективності використання найманої праці та роботи підприємства в цілому. Так, щорічне зростання заробітної плати працівників ТОВ “Агродніпроцентр” в середньому на 10% за рахунок впровадження заходів оптимізації системи керування кадровим складом, оплати їх праці та удосконалення методів управління трудовим колективом призведе до значного покращення продуктивності праці персоналу та зростання надходжень від реалізації продукції підприємства з 21134 тис. грн. у 2020 р. до 23902 тис. грн. у 2021 р. При цьому прогнозується зростання продуктивності праці персоналу з 128,1 тис. грн. у 2020 р. до 140,56 тис. грн. у 2022 р.

Проведене дослідження підтверджує позитивні зрушення в діяльності ТОВ “Агродніпроцентр” в результаті реалізації заходів щодо удосконалення системи стратегічного управління персоналом на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алістаєва А.В. Складові всебічного розвитку персоналу підприємства /А.В. Алістаєва // Проблемы современной экономики: Всеукраинская научно-практическая конференция, (Николаев, 25 декабря 2015г.) – Николаев: НУК, 2015.– Т.2.– С. 4-6
2. Антошкіна Л. І. Стратегічний менеджмент: курс лекцій: навч. посіб. / Л. І. Антошкіна, В. І. Амелькін. – Донецьк: Юго-Восток, 2015. – 287 с.
3. Бай С. І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність. / С. І. Бай; М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. — 279 с..
4. Білорус Т. Контролінг в системі стратегічного управління кадровим потенціалом // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – 2012. - №89. – С.51-53.
5. Бородатий В. П. и др. Управління персоналом: Навч. посібник для студентів екон. спец. – 2-ге вид. перероб. та доп. - К., 2015. - 310 с.
6. Бондарук О.В. Використання кадрової логістики в управлінні персоналом організації. Проблеми соціально-економічного розвитку регіонів. Серія «Економіка». 2013. Вип. 263. Т. XIV. С. 40 - 46.
7. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / О. Бородіна // Економіка України. – 2003 р. – № 7. – С. 48-53.
8. Варнавська Д. С. Стратегія розвитку системи управління персоналом на підприємстві // Освіта. Наука. Виробництво. – Луганськ; Стаханов, 2014. – №3. – С.222–226
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2004. – 1440 с.
10. Веснин В. Р.. Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп.. - М.: Проспект, 2012. - 502 с.
11. Виноградський М. Д. Управління персоналом: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / М.Д.Виноградський, А.М.Виноградська, О.М.Шканова. – 2-е вид.

– К.: Центр учб. л-ри, 2015. – 500 с.

12. Вінніченко М. В. Управління персоналом у менеджменті // Управління розвитком. - Х., 2013. - N5. - С.44–45

13. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами. Філософські засади. – К., 2012 – 576 с.

14. Гавкалова Н. Л.. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Харк. держ. екон. ун-т. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. - 275 с.

15. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посіб.: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / З.І.Галушка, І.Ф.Комарницький; Чернів. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. – Чернівці, 2012. – 247 с.

16. Гармаш С. В. Обґрунтування необхідності застосування логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства. Вісник НТУ “ХПІ”. 2014. № 65 (1107). С. 165 - 170.

17. Герасимов Б. Н. Менеджмент персонала: Учеб. пособие. / Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. – Ростов н / Д: Феникс, 2015. – 450 с.

18. Гончаров В.М. Формування стратегії управління кадровим потенціалом. / В.М. Гончаров. // Рыночная экономика: современная теория и практика управления. – Одесса : Наука и техника, 2013. – Т.10, вып. 11. – С. 67–76.

19. Гринько О. В., Бунецька А. А. Логістичний підхід в управлінні персоналом вітчизняних підприємств. Економіка і регіон: наук. вісн. ПолтНТУ. 2017. Вип. 2 (63). С. 74-79.

20. Грищенко С. В. Стратегическое управление персоналом // Наука і молодь. – К., 2004. – Вип.4: Гуманітарна серія. – С.75–78

21. Данюк В.М., Петюха В.М., Цимбалюк С.О. та ін. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Київ. нац. екон. ун-т. - 2-е вид., перероб. і доп - К., 2015. - 415 с.

22. Жидченко В. Д. Проблемные этапы процесса стратегического управления персоналом на украинских предприятиях // Збірник наукових праць. – Донецьк, 2013. – Т. 8: Серія: Економіка, вип. 89: Теорія та практика управління економікою у період соціально-економічних трансформацій. – С. 71–79

23. Журавлев П. В. Менеджмент персонала: [Учеб. пособие для студентов

вузов экон. спец.] / Рос. экон. акад. им. Г.В.Плеханова. – 3-е изд. перераб и дополн. М.: Экзамен, 2015. – 456 с.

24. Забуранна Л.В. Логістичне управління підприємством: сутність та передумови розвитку / Л.В. Забуранна // Сталий розвиток економіки. – 2010. – № 7. – С. 120–123.

25. Зайцева О. Ю. Формування стратегії управління персоналом на підприємстві // Управління розвитком. – Х., 2015. – N15. – С. 57

26. Іщенко С. В. Розробка комплексної програми наскрізного навчання працівників в системі стратегічного управління персоналом // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2015. – Вип. 252, т.1. – С.210–217

27. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб.: [для студ. спец. 7.050201] / Є. М. Кайлюк, В. М. Андреева, В. В. Гриненко; М-во освіти і науки України, Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2016. – 278 с.

28. Карпенко С. В. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанц. навчання. / С.В.Карпенко, О.А.Карпенко; [за наук. ред. А.В.Базиліук]; Відкр. міжнар. ун-т розвитку людини «Україна» – К.: Ун-т «Україна», 2015. – 290 с.

29. Качурівська Н. Формування стратегії управління персоналом організації // Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації. – Т., 2014. – С.247–250

30. Кибанов А.Я. Служба управління персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Изд-во “Проспект”, 2015. – 416 с.

31. Кім Л. С. Стратегічний підхід до управління персоналом підприємства // Наукові праці МАУП, 2016, вип. 1(24), с. 155–162

32. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К.: Знання, 2016. – 407 с.

33. Козиревська О. Ю. Стратегічне управління персоналом як умова ефективної діяльності підприємств // Управління розвитком. – Х., 2016. – N7 (83). – С.190–191

34. Колпаков В.М.. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособ. / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2002. – Ч. I. – 280 с.

35. Кормив Н. Г. Применение кадровой логистики в управлении персоналом организации. Источник: <http://ros-nedvigimost.rupublikaciya-polnaya1587>.
36. Криворучко А. С. Стратегічне управління персоналом як основа ефективності діяльності підприємства // Управління розвитком. – Х., 2016. – №7 (83). – С.194–195
37. Криворучко О. М. Сучасне розуміння стратегій управління персоналом підприємства//Економіка транспортного комплексу.– Х., 2015. – Вип. 13. – С.69–77
38. Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підручник [для студ. вищ. навч. закладів] Євген Васильович Крикавський – Л.: Національний університет "Львівська політехніка", Інтелект-Захід, 2004. – 416 с.
39. Кротова Н. В. Управление персоналом: [Учебник] / Н.В.Кротова, Е.В.Клеппер. – М.: Финансы и статистика, 3-е изд. перераб и доп. 2016. – 345 с.
40. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П.Мельничук – К.: "Кондор", 2003. – 296 с.
41. Лысенко С. Ф. Стратегия управления персоналом // Вестник. — Х., 2016. — Вып.131: Технический прогресс и эффективность производства. — С.91–93
42. М.В., Гелевачук З.Й. Логістичне управління підприємством: теоретичний аспект. – Криворізький національний університет. Джерело: http://www.rusnauka.com3_ANR_2014Economics6_156225.doc.htm
43. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы Менеджмента (Management) = Management пер.
44. Маренков Н. Л. Управление персоналом организации: [Учеб. пособие для студентов экон. и фин. спец. вузов] / Н.Л.Маренков, Н.Н.Косаренко; Моск. экон.-фин. ин-т. – М.: Трикта: Акад. Проект, 2015. – 475 с.
45. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2012. – 702 с.
46. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.І. Михайлова. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 248с.

47. Мішина С. В., Мішин О. Ю. Формування системи управління діловою кар'єрою персоналу на засадах логістичного підходу. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6884> (дата звернення: 21.10.2019). doi:10.32702/2307-2105-2019.2.34
48. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ООО ”Журн. ”Упр. персоналом”, 3-е изд. перераб и дополн. 2015. – 555 с.
49. Морщенок Т.С. Обґрунтування важливості формування стратегії управління персоналом для сучасного підприємства // Держава і регіони.-2012.- №5.– С.216-221
50. Ожегов С.И. Словарь русского языка: 70000 слов / Под ред. Н.Ю. Шведовой –23-е изд., испр. – М.: Рус. яз., 1990. – 917 с.
51. Панасюк Б.Я. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи / Б.Паласюк // Галицький економічний вісник. - 2012. - №3(36). - с.166-170 - (маркетингово-інноваційні технології управління підприємствами)
52. Пасева С. Р. Управління персоналом та інноваційна стратегія підприємства // Вісник Черкаського університету. – Черкаси, 2015. – Вип. 153: Серія: Економічні науки. – С. 109–116
53. Петков С. В. Менеджмент персонала / С. В. Петков; Класич. приват. ун-т, Ин-т последиплом. образования. – Запорожье: КПУ, 2015. – 99 с.
54. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи // Формування ринкової економіки. – К., 2005. – Спец. вип.: Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики, т.2: Управління персоналом в організаціях. – С.214–223
55. Поліщук І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє.2014. Вип. 19. Частина 2. С.186.
56. Романюк Л.М. Методологічне забезпечення стратегічного управління персоналом промислових підприємств // Проблеми економічної освіти і науковий прогрес: матер. Міжвуз. наук.-практ. конф. (30 листоп. 2013 р.). – Кривий Ріг: Вид. центр КТУ, 2013. – С. 69.

57. Садеков А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. / А. А. Садеков, О. Ю. Гусєва; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. приклад. економіки. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2016. – 413 с.
58. Сардак О. В. Удосконалення стратегічного управління персоналом підприємств //Торгівля і ринок України. – Донецьк, 2014.–Вип. 25, т.1. – С.452–459
59. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку // Торговля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць. Випуск 29. – 2016 – с. 109-114
60. Стельмашенко О. В. Комплексна система стратегічного управління персоналом підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. – Д., 2014. – Вип.241, т.1. – С.197–205
61. Струтинська. І.В. Проблеми логістичного управління підприємствами / І.В. Струтинська / Наука й економіка. Менеджмент і маркетинг. – 2010. – № 4 (20).
62. Фролова Л. В., Тімохіна О. О. Логістична кадрова система в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Modern directions of theoretical and applied researches 2013. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer30/405.pdf>
63. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. — 2-е вид., випр. і допов. — К.: Академвидав, 2013. — 575 с.
64. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк; [редкол.: В. Я. Кардаш (голова) та ін.]; М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана» – К.: КНЕУ, 2015. – 399 с.
65. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: Навч.-метод. Посібник. – К.: МАУП, 2012. – 260 с.
66. Яровая Д. А. Инвестиции предприятий в человеческий капитал / Д. А. Яровая, М. В. Артамонова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. – Т.

2. Ч. II. – К.: KHEY, 2013. – С. 914–923.

67. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis / G. S. Becker. – N. Y., 1964. – 162 p.

68. Denison E. The Sources of Economic Growth in the United States and the alternatives before us / E. Denison. – N. Y., 1962.

69. Shultz N. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. In: Human Resources / N. Shultz. – N. Y., 1975. – (Fiftieth Anniversary Colloquium VI).

ДОДАТКИ

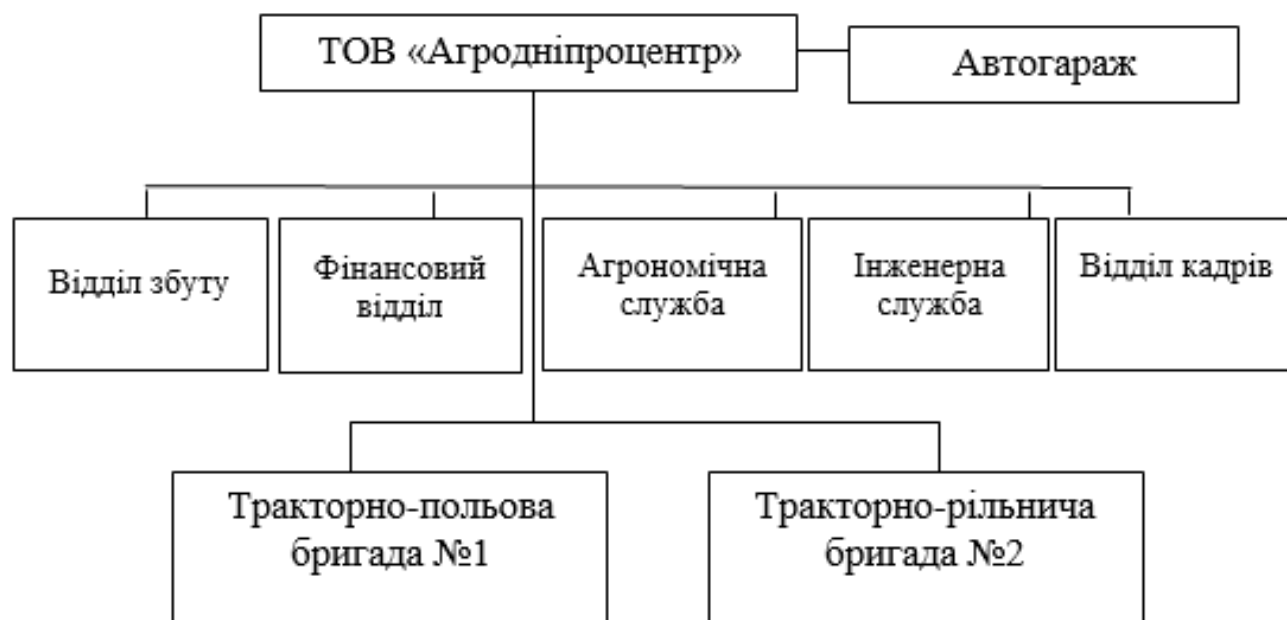


Схема організаційної структури ТОВ «Агродніпроцентр» за 2021 рік

Матриця SWOT-аналізу системи управління персоналом
ТОВ «Агродніпроцентр»

| Складові SWOT-аналізу | Можливість | Загрози |
|--|--|--|
| | 1) Наявність кращої стратегії в області персоналу та кадрової політики в порівнянні з конкурентами | 1) Несприятлива соціально-економічна політика в країні |
| | 2) Вигідне місцезнаходження організації | 2) Несприятливі демографічні зміни; |
| | 3) Можливість залучення більшого числа кандидатів на вакантні посади | 3) Погіршення системи соціального забезпечення в місті, районі |
| | 4) Високий рівень продуктивності праці в порівнянні з конкурентами | 4) Слабкі позиції у сфері кадрової політики в порівнянні з конкурентами |
| | 5) Висока якість продукції (послуг) за рахунок використання кваліфікованої робочої сили | 5) Вивільнення робочих місць через скорочення обсягу виробництва продукції, послуг та ін.. |
| | 6) Сприятливий імідж організації в пацієнтів та клієнтів | |
| | 7) Приємні в спілкуванні, доброзичливі співробітники та ін. | |
| Сильні сторони | SO-стратегії | ST-стратегії |
| 1) Розвинена система управління персоналом | Підтримка існуючої стратегії та програми розвитку персоналу | Підтримка високого рівня оплати праці, забезпечення соціальної захищеності персоналу |
| 2) Високий рівень компетентності керівників | стратегія утримання персоналу в попередньому кількісному та якісному складі | |
| 3) Високий рівень кваліфікації фахівців | | |
| 4) Наявність інноваційного потенціалу у персоналу | | |
| 5) Достатні фінансові ресурси, що виділяються для служби управління персоналом | стратегія зберігання конкурентних переваг персоналу | |
| 6) Високий рівень задоволеності працею в працівників | | |
| 7) Розвинена система мотивування персоналу до трудової діяльності; | стратегія поліпшення рівня використання персоналу шляхом підвищення рівня стимулювання до ефективної та продуктивної праці | |

| | | |
|--|---|---|
| 8) Наявність системи соціального захисту; | стратегія утримання персоналу в попередньому кількісному та якісному складі | |
| 9) Хороші умови праці; | | |
| 10) Переваги в рівні оплати праці в порівнянні з конкурентами та ін. | | |
| Слабкі сторони | WO-стратегії | WT-стратегії |
| 1) Відсутність стратегічних, установок, в області персоналу; | Оптимізація системи стратегічного управління трудовими ресурсами, акцент на розвиток працівників | |
| 2) Недолік управлінського таланту і глибини володіння проблемами управління персоналом | Підвищення рівня компетенції управлінського персоналу, розвиток керівних кадрів. Внесення змін до корпоративної культури організації | |
| 3) Відсутність необхідного рівня компетентності та кваліфікації; | | |
| 4) Слабке фінансування заходів з управління персоналом | Розробка програми розвитку персоналу. Використовувати сучасні методи оптимізації витрат на персонал основані на перерозподілі функцій з управління функціонуванням персоналу з використанням різних варіантів залучення тимчасового персоналу. До таких методів належать: - Staffleasing (лізинг персоналу); - Temporary staffing (підбір тимчасового персоналу); - Outstaffing (виведення персоналу за штат); - Outsourcing (використання зовнішніх послуг). | |
| 5) Застарілі посадові інструкції та вимоги до працівників | Оптимізація системи управління персоналом. Створення спеціалізованого відділу з управління персоналом або введення посади менеджера з персоналу до організаційної структури | |
| 6) Низький рівень оплати праці і відсутність системи винагород | Оптимізація системи мотивації праці. Розробка програми нематеріального стимулювання | стратегія поліпшення рівня використання персоналу шляхом підвищення рівня стимулювання до ефективної та продуктивної праці |
| 7) Відставання від конкурентів у галузі соціального забезпечення | Переглянути існуючі соціальні програми, внести зміни та корективи | |
| 8) Застаріла система оцінки результатів праці персоналу | Оновлення або розробка нової системи оцінювання працівників з урахуванням специфіки роботи ТОВ «Агродніпроцентр» | Впровадження прогресивних систем оцінки та оплати праці у ТОВ «Агродніпроцентр» (наприклад система «Pay for Performance» (плата за виконання) або Balanced Score Card |

Анкета
«Ділова кар'єра на підприємстві».

Ділова кар'єра - це процес і результат узгодження потреби працівника в самовираженні та інтересів підприємства в максимальному використанні його трудового потенціалу.

Просимо Вас взяти участь у науковому дослідженні, мета якого полягає у розробці системи розвитку кар'єри на підприємстві. Для того щоб наша співпраця була плідною Вам необхідно уважно прочитати пропонувані питання і обвести кружечком той варіант відповіді, який здається Вам найбільш вірним. Конфіденційність гарантуємо і обіцяємо використовувати Ваші відповіді анонімно і лише в наукових цілях. Дякуємо за співпрацю!

Як Ви вважаєте, чи зробили Ви кар'єру?

- 1.1. та
- 1.2. не впевнений
- 1.3. ні

Якщо ви не задоволені своєю кар'єрою, то з якої причини?

- 2.1. Погана організація матеріального стимулювання
- 2.2. Погані умови праці
- 2.3. Немає можливості для самореалізації
- 2.4. Я не бачу можливості кар'єрного росту на цьому підприємстві
- 2.5. Недостатні знання і вміння керівника
- 2.6. Інші причини (вказіть, які саме) _____

Визначте, наскільки наведені положення відповідають вашу думку.

Біля кожного варіанту відповіді вам необхідно поставити одну з чотирьох цифр: 1 - цілком відповідає, 2 - майже відповідає, 3 - частково відповідає, 4 - абсолютно не відповідає.

Що могло б спонукати Вас до переходу на інше місце роботи?

- 3.1. Підвищення по службі
- 3.2. Більш високий дохід
- 3.3. Менш нервова і відповідальна робота
- 3.4. Кращі взаємини між співробітниками
- 3.5. Більш цікава, різноманітна робота
- 3.6. Кращі взаємини з керівництвом
- 3.7. Менші витрати часу на дорогу між домом і роботою
- 3.8. Більше зручний режим роботи
- 3.9. Більше визнання особистих досягнень
- 3.10. Більше можливостей для професійного зростання
- 3.11. Можливість працювати без вказівок зверху

3.12. Робота більше відповідає моїй кваліфікації

3.13. Велика безпека робочого місця

3.14. Кращі можливості для розвитку

Чи задоволені ви визнанням та увагою, які ви маєте на вашому колективі?

4.1. Дуже задоволений

4.2. Задоволений

4.3. Частково задоволений

4.4. Незадоволений

4.5. Зовсім незадоволений

Чи відповідає ваша нинішня робота вашим професійним інтересам?

5.1. Повністю відповідає

5.2. Майже відповідає

5.3. Частково відповідає

5.4. Абсолютно не відповідає

6. Яке з визначень кар'єри здається Вам найбільш вдалим (виділіть не більше 3).

6.1. Кар'єра - це стиль життя

6.2. Кар'єра - посадовий ріст

6.3. Кар'єра - це спосіб самовираження

6.4. Кар'єра - це влада

6.5. Кар'єра - це матеріальне збагачення

6.6. Кар'єра - це успішне просування в будь-якій сфері діяльності

6.7. Досягнення популярності, слави, вигоди

7. У зв'язку зі складністю цього питання, просимо звернути на це особливу увагу. Нижче Вам будуть запропоновані 10 причин, за якими варто робити кар'єру. Визначте, будь ласка, ступінь важливості кожної для Вас. 1 - найважливіша, 2 - менш важлива, ніж 1, але більш важлива, ніж 3 і т.д. до 10 - (сама незначна). Перш ніж робити позначки, просимо Вас уважно прочитати все до кінця.

| | Причини | Ступінь Важливості |
|-------|--|--------------------|
| 7.1 | Більш висока заробітна плата | |
| 7.2. | Повага людей | |
| 7.3. | Можливість самореалізації | |
| 7.4. | Можливість управління іншими людьми | |
| 7.5. | Суспільне визнання | |
| 7.6. | Лестощі підлеглих | |
| 7.7. | Більш висока посада дає можливість обертатися в інших соціальних колах | |
| 7.8. | Посада дає певні привілеї | |
| 7.9. | Посада гарантує більшу соціальну безпеку і стабільність | |
| 7.10. | Для мене важливі не стільки особисті цілі, скільки інтереси підприємства. (Краще за мене це ніхто не зможе зробити.) | |

8. Чи вважаєте ви, що ваше підприємство сприяє розвитку ділової кар'єри?

8.1. Так

8.2. Ні

8.3. Тільки обмеженого кола людей

8.4. Якщо ні, то чому? _____

Що, на ваш погляд, являє собою кар'єра на вашому підприємстві? (Вибрати не більше трьох).

9.1. Посадовий зростання

9.2. Посадовий зростання і зростання заробітної плати

9.3. Спосіб самовираження

9.4. Зростання заробітної плати та відповідальності

9.5. Збільшення владних повноважень

9.6. Збільшення нервової напруги, навантаження і відповідальності

9.7. Зростання визнання значущості працівника начальством

9.8. Зростання визнання значущості працівника по службі

На ваш погляд, у чому полягають інтереси вашого підприємства в процесі досягнення мети?

10.1. В одержанні прибутку

10.2. Інтереси підприємства складають інтереси людей, що працюють на ньому

10.3. Інтереси підприємства - це інтереси людей, його очолюють

Чи є на вашому підприємстві «незамінні працівники»?

11.1. Так

11.2. Ні

11.3. Може бути, і є, але мені про це не відомо

11.4. «Незамінних» не буває

Чи часто Вас відвідують думки про зміну місця роботи?

12.1. Так, особливо останнім часом

12.2. Так, але ще не прийняв / а остаточного рішення

12.3. Так, але немає гідних альтернатив

12.4. Так, думаю постійно

12.5. Так, але тільки коли сильно розлючуся

12.6. Так, одного разу давно

12.7. Ні, у мене немає на це ніяких причин

Визначте, наскільки наведені положення відповідають вашу думку:

1 - повністю відповідає, 2 - майже відповідає, 3 - частково відповідає, 4 - абсолютно не відповідає. Навпроти кожного пропозиції Ви повинні поставити одну з чотирьох цифр.

Я здатен на більше і якщо я зрозумію, що займаю невідповідну посаду то:

13.1. Я тактовно натякну на це своєму начальнику

13.2. Подумаю про те, щоб змінити роботу

13.3. Подумаю про те, що недостатньо проявив / а свої здібності і буду шукати способи, як виправити недолік

13.4. Звернуся за консультацією у відділ кадрів

13.5. Звернуся до відділу кадрів з проханням підшукати мені іншу посаду

13.6. Подумаю про те, як можна розширити свої повноваження в межах займаної посади.

13.7. Буду чекати, поки це невідповідність не помітить начальник, справедливість повинна восторжествувати

13.8. У цьому немає нічого дивного, я практично не зустрічав / а людей, які могли б повністю реалізувати себе на підприємстві.

14. Якими, на ваш погляд, якостями повинен володіти людина, щоб на вашому підприємстві його вважали незамінним працівником?

Нижче Вам будуть запропоновані 10 якостей. Визначте, будь ласка, ступінь важливості кожного. 1 - найважливіше, 2 - менш важливе, ніж 1, але більш важливе, ніж 3 і т.д. до 10 - саме незначне. Перш ніж робити позначки, просимо Вас уважно прочитати все до кінця.

| | Якості | Ступінь Важливості |
|--------|---|--------------------|
| 14.1. | Володіє унікальними знаннями, вміннями та навичками | |
| 14.2. | Великий досвід роботи на підприємстві | |
| 14.3. | Відданість інтересам підприємства | |
| 14.4. | Високий професіоналізм | |
| 14.5. | Уміння спілкуватися з людьми | |
| 14.6. | Уміння прислужувати перед начальством | |
| 14.7. | Приємна зовнішність | |
| 14.8. | Ініціативність | |
| 14.9. | Старанність | |
| 14.10. | Прагнення до нововведень | |

Повідомте, будь ласка, деякі відомості про себе.

15. Ваша посаду

15.1. Керівник вищого рівня.

15.2. Керівник середнього рівня.

15.3. Керівник нижчого рівня.

15.4. Спеціаліст.

15.5. Службовець.

16. Як довго ви працюєте на цій посаді? _____

17. Загальний стаж роботи на цьому підприємстві. _____

18. Образование:

- 18.1. Середнє;
- 18.2. Середня спеціальна;
- 18.3. Неповна вища;
- 18.4. Вища.
- 19. Чи відповідає ваша робота отриманому вами освіті?
- 19.1. Так.
- 19.2. Ні.
- 19.3. Частково.
- 20. Вік: _____
- 21.Стать:
- 21.1. Чоловічий;
- 21.2. Жіночий.

Дякуємо за співпрацю!

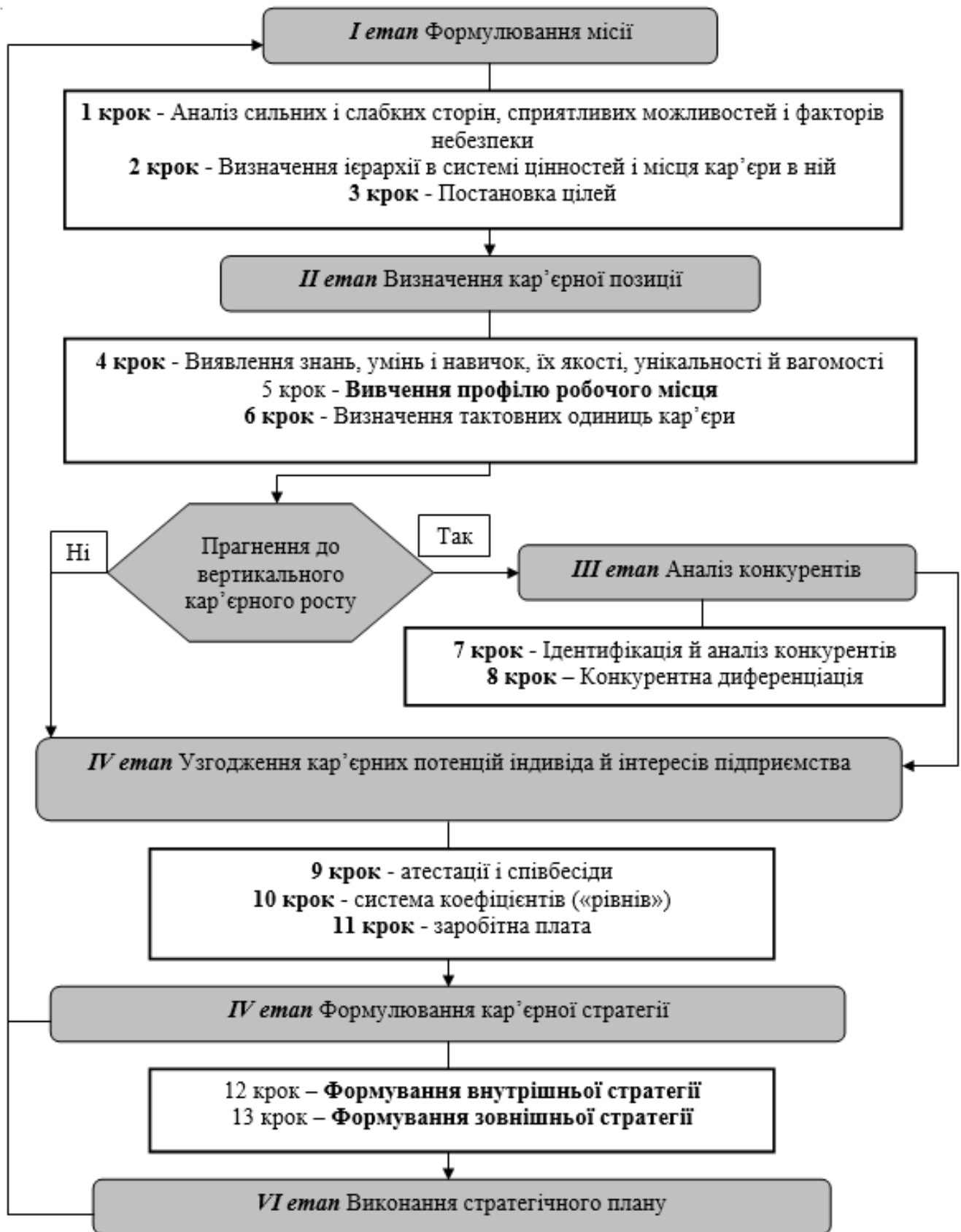


Рисунок - Розробка і реалізація кар'єрної стратегії