

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕН-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

Богдан БУРАВЛЬОВ

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент

Ірина ПЕНСЬКА

Рецензент:

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«9» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
БУРАВЛЬОВА Богдана Євгенійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління розвитком персоналу на сучасному підприємстві»

керівник роботи Пенська Ірина Олександрівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.10.2024 року № 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «9» грудня 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити місце продуктивності праці серед факторів, що впливають на управління розвитком персоналу; доповнити та розвинути теоретичні положення щодо діяльності з розвитку персоналу; визначити тенденції та закономірності формування сучасної системи розвитку персоналу; виявити особливості політики роботи з персоналом в умовах структурних викликів; проаналізувати діяльність ТОВ «БОР» та систему управління персоналом на ньому; розробити комплекс заходів щодо забезпечення кадрової безпеки як фактор розвитку політики управління персоналом; сформулювати заходи щодо розвитку привабливого бренду роботодавця; обґрунтувати заходи з удосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «ДОМСЕРВІС» та для підприємств зі схожою структурою персоналу.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: визначити місце продуктивності праці серед факторів, що впливають на управління розвитком персоналу; доповнити та розвинути теоретичні положення щодо діяльності з розвитку персоналу;
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Аналіз діяльності та основних ризиків ТОВ «ДОМСЕРВІС» та проведення всіх необхідних розрахунків
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Напрями вдосконалення політики управління ризиками малого бізнесу в Україні.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Богдан БУРАВЛЬОВ

Керівник роботи



(підпис)

Ірина ПЕНСЬКА

Гарант освітньої програми



(підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Продуктивність праці як фактор прийняття рішень у сфері управління персоналу.....	8
1.2. Кадрова безпека як фактор розвитку управління персоналом.....	16
1.3. Управління розвитком персоналу через бізнес-взаємодію.....	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДОМСЕРВІС».....	37
2.1. Аналіз результатів виробничо-фінансової діяльності ТОВ «ДОМСЕРВІС».....	37
2.2. Управлінська структура та персонал ТОВ «ДОМСЕРВІС».....	43
2.3. Аналіз ефективності управління та розвитку персоналу на ТОВ «ДОМСЕРВІС».....	50
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....	56
3.1. Механізм розвитку персоналу ТОВ «ДОМСЕРВІС» на основі маркетингового підходу.....	56
3.2. Застосування принципу «розвиток через навчання» у діяльності ТОВ «ДОМСЕРВІС».....	65
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасному світі підприємства стикаються зі швидкими та глибокими структурними змінами, викликаними технологічним прогресом, глобалізацією, економічними та політичними змінами. Подібні зміни вимагають адаптації та пристосування процесів формування та розвитку персоналу до нових реалій, оскільки успішне функціонування організації залежить від ефективності її персоналу. Цей вид управлінської діяльності стає важливим інструментом залучення, розвитку та утримання талановитих співробітників, що, своєю чергою, підвищує конкурентоспроможність організації на ринку.

В умовах інтенсивної конкуренції на ринку компанії мають активно привертати увагу та інтерес потенційних співробітників. Управління брендом та соціально-відповідальна поведінка підприємства допомагає виділитися серед інших роботодавців та створити привабливий імідж компанії як місця роботи. Проведення структурних змін на підприємстві може призвести до нестабільності та невдоволення серед співробітників. Заходи з управління розвитком персоналу можуть використовуватися для комунікації та позитивного позиціонування цих змін, що допомагає зменшити можливі негативні наслідки, а також в умовах структурних змін потребує перегляду традиційних методів та підходів до управління персоналом.

Дослідження в цій галузі допоможе виявити нові тенденції та підходи, які дозволять ефективніше залучати, розвивати та утримувати персонал. У зв'язку з тим, що така діяльність у сфері управління персоналом стає невід'ємною частиною стратегії підприємства в умовах, що швидко змінюються, дослідження в цій галузі допоможуть компаніям адаптуватися до нових реалій, залучити кращі кадри і успішно впоратися з викликами структурних змін та підготуватися до вимог майбутнього відновлення України.

Питання обґрунтування теоретичних та концептуальних основ управління розвитком персоналу розкрито у працях відомих вітчизняних і

іноземних авторів: В. Вебер, О. Віханський, О. Грішнова, П. Друкер, А. Колот, Дж.Лафті, Базалійська Н.П., Бей Г.В., Лазоренко Л.В., Насад Н.В., Якубів Р.Д. Напрями формування бренду роботодавця, дослідження методик його оцінки та розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення відображені у працях: Бароу С., Бомонта П., Дойга Р., Милера П., Мосли Р., Пейта Дж., Фрю Е., Годящев М.О., Козак К.Б., Тарнавський М.І., Черняєва А.О.

Оцінка наукових результатів робіт вчених дозволяє зробити висновки про те, що розвиток теоретичних та науково-методологічних питань удосконалення процесу розвитку персоналу завжди матимуть значення для системи управління персоналу, тому що дана система схильна до впливу трансформаційних процесів і завжди виділятимуться фактори, які сприятимуть розвитку політики управління персоналом.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності з розвитку персоналу в умовах структурних змін.

Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовані та вирішені такі завдання:

- визначити місце продуктивності праці серед факторів, що впливають на управління розвитком персоналу;
- доповнити та розвинути теоретичні положення щодо діяльності з розвитку персоналу;
- визначити тенденції та закономірності формування сучасної системи розвитку персоналу;
- виявити особливості політики роботи з персоналом в умовах структурних викликів;
- проаналізувати діяльність ТОВ «ДОМСЕРВІС» та систему управління персоналом на ньому;
- розробити комплекс заходів щодо забезпечення кадрової безпеки як фактор розвитку політики управління персоналом;

- сформулювати заходи щодо розвитку привабливого бренду роботодавця;

- обґрунтувати заходи з удосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «ДОМСЕРВІС» та для підприємств зі схожою структурою персоналу.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом за умов структурних змін.

Предметом дослідження є комплекс теоретично-наукових та практичних положень розвитку діяльності з набору та розвитку персоналу в умовах структурних змін.

Теоретичною основою дослідження є концептуальні положення фундаментальних та прикладних робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань управління персоналом в умовах структурних змін. Методологічною основою дослідження стала сукупність принципів та прийомів наукового пізнання, загальнонаукових та аналітичних методів, що дозволили вирішити поставлені завдання. При виконанні роботи були використані загальнонаукові методи: абстрактно-логічний метод, методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, спостереження та системного аналізу, а також інші методи дослідження: теоретичного обґрунтування та узагальнення, структурно-логічного аналізу, методи системного підходу - порівняльний, узагальнення та угруповання, спостереження та системного аналізу, фінансові та статистичні, графічні.

Теоретико-методологічні положення кваліфікаційної роботи були обговорені та отримали схвалення на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

Структура та зміст роботи включає вступ, три розділи, висновки, список літератури, що містить 64 найменування, у тому числі 22 – іноземна непереведена література, додатки. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 74 сторінки. Положення та ідеї проілюстровано 15 таблицями та 14 рисунками.

РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Продуктивність праці як фактор прийняття рішень у сфері управління персоналу

Управління персоналом – це стратегічний підхід до управління людьми на підприємстві з метою досягнення конкурентних переваг на ринку праці. Це процес залучення, утримання та розвитку найталановитіших та найкваліфікованіших співробітників, а також створення умов для їх успіху та ефективної роботи в компанії. Такий підхід включає вивчення потреб, очікувань і переваг потенційних кандидатів на вакансії, розробку привабливої та унікальної пропозиції роботи, підбір найбільш підходящих кандидатів, їх мотивацію та залучення до процесу роботи.

Одним із основних інструментів процесів найму та розвитку персоналу є брендинг роботодавця. Реклама роботодавця, створення привабливого іміджу компанії та надання інформації про переваги роботи у ній дозволяє привернути увагу кандидатів та встановити з ними довгострокові взаємовигідні відносини. Компанії, які приділяють увагу своєму бренду як роботодавцю, можуть залучити бажані кадри та стати кращими місцями роботи.

Важливою складовою управління персоналом є також розробка системи внутрішньої комунікації та мотивації. Компанії мають забезпечити ефективний потік інформації між співробітниками та керівництвом, а також надати механізми стимулювання та визнання досягнень. Мотивовані співробітники більш ефективні та віддані своїй роботі, що сприяє зростанню компанії та її успіху на ринку.

Управління персоналом також включає залучення і розвиток талантів. Компанії повинні інвестувати у навчання та розвиток своїх співробітників,

щоб вони могли досягти максимального потенціалу та залишатися затребуваними на ринку праці.

Розвиток кар'єри та можливості для зростання є важливими факторами, які залучають кандидатів та допомагають утримувати талановитих співробітників у компанії. В цілому, управління персоналом є невід'ємною частиною розвитку та зростання будь-якої організації. Звернемося до розгляду визначень цього поняття, що зустрічаються у вітчизняних та іноземних наукових роботах з цієї тематики

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «управління персоналом»

Автор	Визначення
К. Backhaus, S.Tikoo	Управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності
C. Ostroff	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
О. Герасименко	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
Ф.І. Хміль	Управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.
А.С. Пелих	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Авторське визначення	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства

Джерело: узагальнено автором

Це стратегія, що дозволяє компаніям залучати та утримувати талановитих співробітників, створювати привабливий імідж роботодавця та досягати успіху на ринку праці. Впровадження ефективного управління персоналом вимагає комплексного та системного підходу, а також гнучкості та адаптації до умов ринку, що змінюються, і основним критерієм успішної політики є підвищення продуктивності праці, який виступає ключовим фактором формування та розвитку персоналу. Основні функції управління персоналом представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Функції управління персоналом

Функції управління персоналом	Завдання
«визначення потреби організації в персоналі»	<ul style="list-style-type: none"> • планування якісної потреби у персоналі; • вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі
«забезпечення персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> • одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; • розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; • добір персоналу, його ділова оцінка
«використання персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; • виробнича соціалізація; • уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; • упорядкування робочих місць; • забезпечення безпеки праці; • вивільнення персоналу
«розвиток персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; • організація і проведення навчання
«мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	<ul style="list-style-type: none"> • управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; • управління конфліктами; • використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; • використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
«правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	<ul style="list-style-type: none"> • правове регулювання трудових взаємин; • облік і статистика персоналу; • інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; розробка кадрової політики

Джерело: узагальнено автором

Питання економічного аналізу та вивчення фактичної величини «продуктивність праці» з різним ступенем деталізації вивчали багато західних та, на їх основі, вітчизняних учених-економістів. Наприклад, Макконел К.Р. та Брю С.Л. під цим поняттям мають на увазі загальний обсяг продукції, поділений на кількість витраченої на його виробництво праці - середній продукт праці або вироблення одного працівника за годину. Маркс К. писав, що це плідність, продуктивність виробничої діяльності людей, яка вимірюється кількістю продукції, виробленої працівником у сфері матеріального виробництва за одиницю робочого часу (годину, зміну, місяць, рік), або кількістю часу, витраченого на виробництво одиниці продукції.

Проте загального визначення поняття досягти до сьогодні не вдалося. Але зрозуміло, що для досягнення мети діяльності підприємства необхідний кваліфікований персонал, саме його успішна трудова діяльність, виражена ефективністю, дозволяє підприємству ефективно функціонувати. А поняття ефективності набуває реальних показників лише через продуктивність праці.

Таким чином, розгляд продуктивності як основи результативності праці як ключового фактору визначення ефективності управління персоналу дозволило сформулювати авторське визначення дефініції «результативність праці», яка є фактичною вимірюваною величиною, що визначається через розрахунок та аналіз економічних, психологічних та управлінських показників кількості прикладених трудових та інтелектуальних зусиль, перетворених на готову продукцію чи послугу підприємства за певний період. З визначення можна дійти висновку, що результативність праці складається з специфічних видів показників, тобто, узагальненої характеристики процесу та результату, об'єкту, поняття та його властивості, виражених у числовій формі. Наочно дані показники представлені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Показники, що визначають результативність праці

Джерело: складено автором

Економічні показники – величина чи кількісна характеристика економічних явищ та процесів. Розглянемо детальніше деякі з показників. Виробіток – це показник, що вимірюється у кількості одиниць продукції, яка була вироблена за певний час або одним працівником. Існує три основні методи її визначення:

Натуральний метод - передбачає розподіл обсягу продукції, який був виготовлений або реалізований, на середньооблікову чисельність працівників, безпосередньо задіяних у процесі виробництва. Цей метод застосовується тільки до тих підприємств, які випускають продукцію одного найменування.

Грошовий метод – розглядає виробіток з погляду вартості всіх виготовлених товарів чи послуг визначеною кількістю співробітників, зайнятих у їхньому виробництві.

Трудовий метод – використовують, виходячи з оцінки продуктивності праці окремих функціональних підрозділів чи робочих місць. Одиницею вимірювання цього показника є норма-години. При цьому враховується не лише готова продукція, а й незавершене виробництво. Практична значимість цього показника у тому, що він допомагає оцінити ефективність організації праці та раціональність використання робочої сили.

Трудомісткість – дозволяє оцінити використання робочого часу у процесі виробничої діяльності або під час надання послуг.

Внутрішня комунікація – бізнес-функція, що покликана вирішити стратегічні завдання побудови ефективної системи взаємодії між підрозділами і співробітниками. Вимірюється часом від передачі чи постановки завдання до її вирішення.

Протидія нововведенням – будь-яка поведінка члена організації, спрямована на зрив та дискредитацію здійснюваних перетворень. Вимірюється лояльністю персоналу, простоем підприємства та недоотриманим прибутком.

Кількість помилок – альтернатива показнику дефекту продукції. Показує кількість допущених помилок під час виконання однієї операції. Вимірюється розподілом кількості виробленої продукції на кількість помилок.

Адаптація персоналу – процес ознайомлення, пристосування працівників до змісту та умов трудової діяльності, а також до соціального середовища підприємства. Цей показник вимірюється витраченим часом на адаптацію людини у колективі і втраченими коштами компанії через погане виконання обов'язків. Це важливий процес у будь-якій організації, спрямований на успішне включення нових співробітників до колективу, а також забезпечення оптимальних умов розвитку та пристосування тих, хто вже тривалий час працює в компанії. У сучасному швидко мінливому світі, де конкуренція досягла свого апогею, а вимоги до сервісу та якості продукту стали неймовірно високими, правильна адаптація персоналу стала одним із найважливіших факторів успіху будь-якої організації.

Ключові напрями підвищення результативності праці та повної адаптації персоналу можна назвати такі:

по-перше, створення спеціальних програм для нових співробітників, спрямованих на те, щоб допомогти їм освоїтися в новому колективі та опанувати специфічні навички роботи. Це може включати організацію

навчальних курсів, брифінгів і менторингів, які допоможуть новим співробітникам швидше освоїтися і почати приносити користь компанії.

По-друге, важливо приділяти увагу адаптації існуючого персоналу до нових умов роботи, які можуть виникати внаслідок змін в організації, впровадження нових технологій чи стратегій. Такі зміни можуть викликати опір і дезорганізацію всередині команди, тому важливо проводити і навчання, і ролі, і симуляції, щоб допомогти співробітникам пристосуватися до нових умов і зберегти високий рівень продуктивності.

По-третє, можливість кар'єрного зростання та розвитку грає вкрай важливу роль адаптації персоналу. Співробітники, які можуть бачити перспективи подальшого розвитку, більшою мірою залишаються мотивованими і прихильними до своєї компанії. Тому роботодавці повинні надавати своїм співробітникам можливості для навчання, зростання та кар'єрного просування.

І, нарешті, належне забезпечення комунікації – ще один важливий напрямок адаптації персоналу. Регулярні брифінги, наради, консультації та зворотний зв'язок важливі для підтримки відкритого та ефективного спілкування всередині колективу. Відкриті діалоги та прозорість в інформаційному потоці сприяють більш легкій адаптації персоналу. Всі ці напрями адаптації персоналу взаємопов'язані і разом дозволяють розвивати продуктивну і успішну культуру роботи всередині організації. Успіх адаптації персоналу дозволяє підприємству не тільки ефективніше вирішувати поточні завдання, а й будувати фундамент майбутнього зростання та розвитку.

У сучасному світі, де конкуренція постійно зростає, підвищення результативності праці стало одним із найактуальніших питань для бізнесу. Нижче розглянуто декілька ключових шляхів, які допоможуть підвищити результативність праці.

1. Автоматизація та використання сучасних технологій, спрямована на заміну ручних операцій комп'ютеризованими системами. Використання спеціалізованого програмного забезпечення та автоматичних систем дозволяє

виконувати великий обсяг роботи за менший час, підвищуючи результативність.

2. Оптимізація робочих процесів. Аналіз поточних робочих процесів у створенні та виявлення можливості їх оптимізації. Ідентифікація завдань, що потребують великої кількості часу та ресурсів, та розробка планів щодо покращення ефективності виконання цих завдань. Оптимізація робочих процесів допоможе скоротити час, що витрачається на виконання завдань, і підвищити результативність праці.

3. Підвищення кваліфікації працівників. Інвестування у навчання та розвиток персоналу - один із найефективніших способів підвищення результативності праці. Співробітники, які мають актуальні знання та навички, можуть виконувати свої завдання більш ефективно і продуктивно. Надання співробітникам можливостей для професійного зростання та навчання допоможе створити команду високопродуктивних фахівців.

4. Мотивація та заохочення. Мотивація відіграє вирішальну роль у підвищенні результативності праці. Введення системи заохочень та стимулювання, заснованої на досягненні цілей та результатів, допоможе підвищити мотивацію співробітників і, як наслідок, продуктивність. Бонуси, премії, можливість кар'єрного зростання – це може бути потужним стимулом поліпшення ефективності роботи.

5. Оптимальна організація робочого простору. Некомфортні умови роботи можуть негативно впливати на результативність. Забезпечення комфортного робочого середовища, де співробітники мають усі необхідні засоби та ресурси для роботи, допоможе підвищити результативність та знизити ризик виникнення помилок.

1.2. Кадрова безпека як фактор розвитку управління персоналом

Розвиток та успішне функціонування підприємств у ринковій економіці передбачає забезпечення ефективної системи кадрової безпеки, яка є домінуючою по відношенню до інших елементів системи безпеки підприємства, оскільки пов'язана з персоналом, якість якого є цінним активом організації. У зв'язку з цим ефективне забезпечення кадрової безпеки на підприємстві виступає одним із пріоритетів у досягненні стабільності та успішності функціонування підприємства на ринку.

Кадрова складова безпеки визначає, насамперед, інтелектуальний та професійний склад та потенціал кадрів, дозволяє оцінити стан загроз кадровій стабільності, поточний рівень забезпечення кадрової безпеки. Вона має бути спрямована на підтримку цільового рівня безпеки та охоплювати всю систему управління персоналом (найм, адаптація, навчання, розвиток, мотивація, оцінка, просування, звільнення працівників).

Актуальність вивчення кадрової безпеки обумовлена тим, що персонал є основним джерелом ризику підприємства. Саме тому забезпечення кадрової безпеки є одним із головних завдань, що стоять перед керівництвом будь-якого підприємства при формуванні та розвитку персоналу. Мета кадрової безпеки полягає в тому, щоб мінімізувати ризик та загрози з боку співробітників та встановити «беззбиткові» трудові відносини.

Кадрова безпека – це частина системи загальної безпеки організації, яка включає фінансову, силову, інформаційну, техніко-технологічну, правову, екологічну та інші складові, тому діяльність із забезпечення кадрової безпеки – це не окремий напрямок у функціоналі менеджера з персоналу, а органічно пов'язані повсякденні обов'язки. Для забезпечення кадрової безпеки фахівцям з управління персоналом слід аналізувати стан кадрової роботи, виявляти зовнішні та внутрішні загрози та ризики, розробляти коригувальні заходи щодо нівелювання негативного їх впливу на роботу персоналу. Забезпечення кадрової безпеки передбачає формування та реалізацію комплексу заходів,

спрямованих на забезпечення безпеки всередині організації шляхом правильного підбору, оцінки, навчання та управління персоналом.

Сутність кадрової безпеки у дещо спрощеному вигляді представлена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Сутність кадрової безпеки

Джерело: складено автором

Таким чином, сутність кадрової безпеки полягає у запобіганні потенційним загрозам, пов'язаним з персоналом, та забезпеченні безпечної та надійної роботи організації. Включає в себе охорону та конфіденційність персональних даних співробітників, запобігання несанкціонованому доступу до них, а також організацію процесів та правил роботи з персональною інформацією відповідно до законодавства та внутрішніх положень організації.

Кадрова безпека також пов'язана із забезпеченням безпеки праці, захистом від внутрішньої загрози та запобіганням витоку конфіденційної інформації про персонал організації.

Для забезпечення кадрової безпеки спеціалістам з управління персоналом слід розрізняти зовнішні та внутрішні загрози та ризики, розробляти та проводити спеціальні кадрові заходи. В умовах ринкової економіки ризик є ключовим елементом в управлінні людськими ресурсами.

Зниження кадрових ризиків є важливим аспектом управління персоналом. Найбільш поширені відповідно до світової практики шляхи зниження кадрових ризиків:

1. Рекрутинг та найм кваліфікованих співробітників. Правильний процес підбору та найму співробітників, проведення попередньої співбесіди, перевірка референцій та кваліфікацій допоможуть переконатися в тому, що потенційні співробітники мають необхідні навички та досвід для виконання роботи, що знизить ризик невдалого найму.

2. Навчання та розвиток співробітників. Надання можливостей для професійного навчання та розвитку допоможуть співробітникам покращити свої навички та компетенції, що знизить ймовірність виникнення помилок та недотримання вимог.

3. Встановлення чітких процедур, політик та правил, що забезпечують однозначність та чітке розуміння виконуваних посадових обов'язків у галузі профільного навчання, процедур найму, перекладу, навчання, звільнення та ін. допоможуть мінімізувати ризик помилок та невідповідності вимогам.

4. Регулярні оцінки та зворотний зв'язок – дозволяють виявити можливі проблеми ще на стадії їх виникнення, перш ніж вони виростуть у великі ризики, а конструктивний та ефективний зворотний зв'язок допоможе співробітникам покращити свою роботу та запобігти помилкам у майбутньому.

5. Мотивація та залучення співробітників спрямовані на створення ефективної системи мотиваційного моніторингу, при якому співробітники відчують себе цінними та залученими до роботи, що дозволяє зменшити ризик відходу ключових співробітників та знижує ймовірність людських помилок.

6. Створення кадрового резерву в напрямку планування кар'єрного зростання співробітників, підготовки їх на вищі посади, щоб не допустити їх незадоволення своїм просуванням кар'єрними сходами. Ця процедура також передбачає розробку обґрунтованих методик та оціночних тактик для відбору та оцінки кандидатів на посади, що висувуються.

7. Забезпечення безпеки даних спрямоване на створення в організації системи забезпечення конфіденційності даних та безпеки каналів передачі інформації, що використовуються, запобігання несанкціонованому доступу до неї як для внутрішніх працівників, так і з боку зовнішнього оточення, і, в першу чергу, з боку конкурентів.

8. Різноманітність та інклюзія. Створення робочого середовища, де цінуються відсутність монотонності, різнобічний кругозір працівника, його прагнення до оволодіння додатковими знаннями та досвідом, допомагає знизити ризик конфліктів та дискримінації, а також підвищує рівень задоволеності та продуктивності праці співробітників.

Кадрова безпека забезпечує стабільність та надійність в управлінні людськими ресурсами, допомагає створити сприятливе оточення для співробітників, сприяє їх мотивації та задоволеності роботою, а також дозволяє компанії залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, що проявляється в наступному:

1. Стабільність та континуїтет процесів запобігає ротації співробітників та переходу їх на інше підприємство, що дозволяє зберігати власний персонал, який має накопичені знання та досвід.

2. Збільшення продуктивності за рахунок формування стабільного, безпечного та сприятливого середовища роботи.

3. Залучення талантів, тобто, наявність ефективної системи кадрової безпеки може бути інструментом для залучення висококваліфікованих фахівців та талановитих професіоналів.

4. Зниження витрат: заміна співробітників та їх навчання новим процесам та культурі компанії потребує значних витрат, відповідно ефективна система кадрової безпеки на підприємстві дозволяє скоротити ці витрати та зменшити плінність кадрів.

5. Зміцнення репутації компанії: організації, які приділяють увагу кадровій безпеці, часто вважаються надійнішими та відповідальнішими, що сприяє зміцненню репутації компанії як надійного роботодавця та партнера, а відповідно, залучає потенційних партнерів.

6. Велика орієнтованість на клієнта: співробітники, які почуваються впевнено та безпечно на робочому місці, частіше виявляють найкращий клієнтоорієнтований підхід.

7. Інноваційність: стійка команда маркетингу може ефективніше працювати над інноваційними рішеннями і стратегіями, оскільки вона має глибше розуміння бізнес-процесів та цілей компанії.

У результаті кадрова безпека сприяє розвитку системи управління персоналом, створюючи умови для ефективної роботи та мотивації співробітників, залучення талантів та зміцнення позицій компанії на ринку.

Управління кадровими ризиками вимагає системного підходу, тому комбінація перелічених вище заходів дозволить знизити ймовірність виникнення небажаних подій та мінімізувати їх наслідки для організації. Щоб грамотно та своєчасно оцінити існуючі та потенційні ризики, керівник повинен знати, на якому етапі розвитку знаходиться підприємство та

проводити стратегічний розвиток підприємства з урахуванням різноманітних ризиків – кадрових, технічних, фінансових тощо.

Для мінімізації кадрових ризиків рекомендується націлити управління персоналом на реалізацію наступних заходів (рис. 1.3).

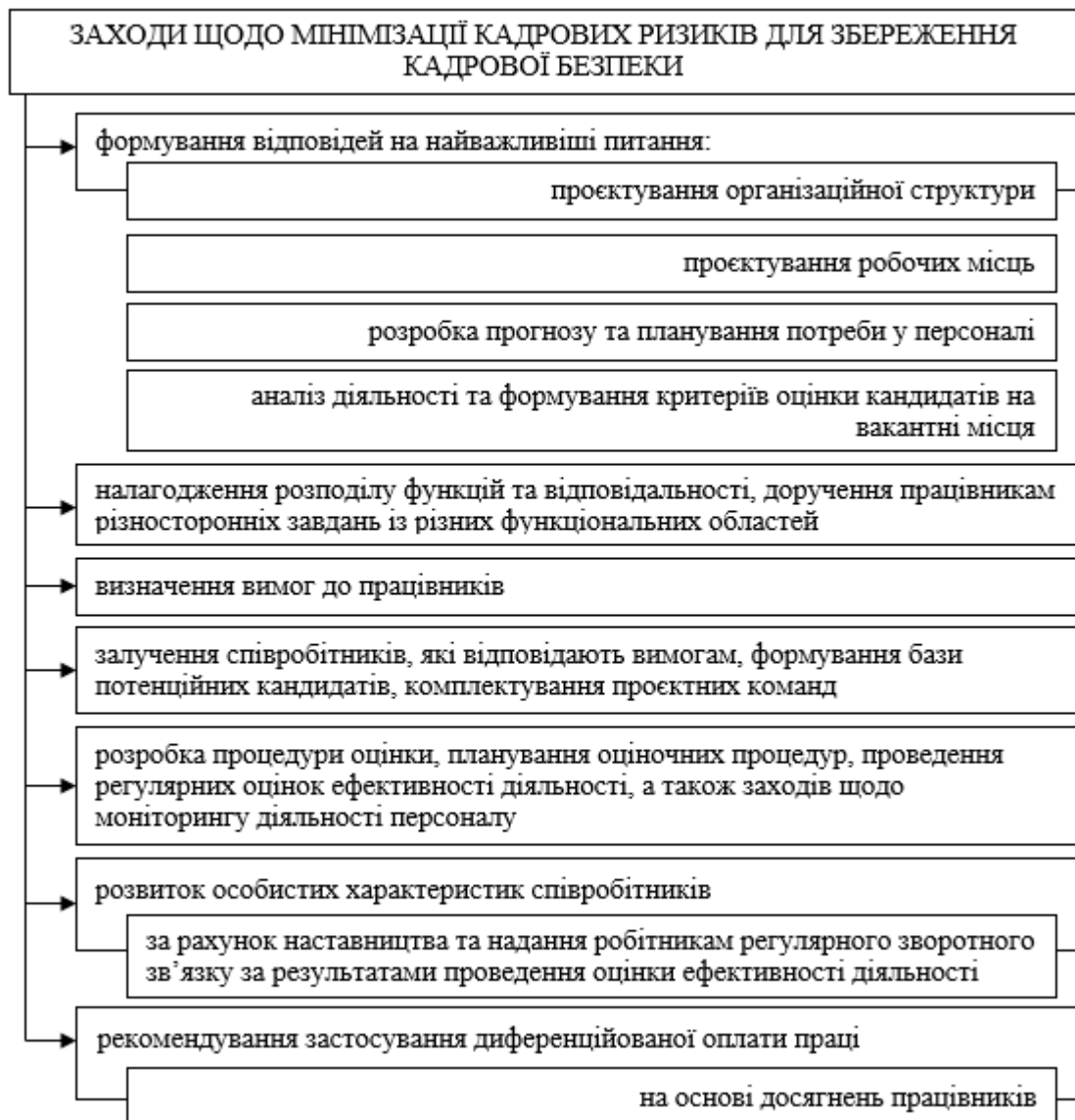


Рисунок 1.3 – Заходи щодо мінімізації кадрових ризиків для збереження кадрової безпеки підприємства

Джерело: складено автором за [26, с. 14].

Але протягом усього періоду функціонування підприємство проходить різні етапи життєвого циклу, відповідно і кадрові ризики мають різну форму та прояв, що представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Характеристика етапів життєвого циклу підприємства з урахуванням кадрових ризиків

Стадія розвитку	Характеристика діяльності підприємства	Характеристика персоналу підприємства	Можливі кадрові ризики
Зародження	Визначення діяльності підприємства, його стратегій та цілей	Взаємодія персоналу має неформальний характер. Співробітники захоплені процесом та розраховують, що докладені зусилля принесуть дивіденди в майбутньому.	Відсутність чітких цілей призводить до невірної підходу у підборі кадрів.
Зростання та розвиток	Підприємство розширюється, на ринку вибрано свій сегмент, напрацьовано клієнтську базу, а вироблений товар зайняв на ринку збуту певне місце. Прибуток дозволяє не користуватися зовнішніми джерелами фінансування.	Керівництво бере на себе стратегічне планування, а тактичні завдання переходять на менеджерів середньої ланки. Робота кадрових співробітників спрямована на пошук та залучення нових співробітників, формування робочих груп та створення організаційної культури в підрозділах.	Ймовірність кризи автономії, викликані небажанням керівника делегувати повноваження. Невірно складений штатний розпис може призвести до недобору чи надлишку кадрів.
Зрілість та стабільність	Рівень продажу стабілізується, зростання сповільнюється. Формується успішна діяльність компанії, що доводить ефективну роботу всього управлінського персоналу. Основним завданням бізнесу стає максимізація прибутку.	Оптимальний баланс управлінської гнучкості та адміністративного контролю. Врівноважений штат з тенденцією до збільшення. Кадрова служба розробляє систему планування кар'єри, зростання та навчання персоналу, а також проводить оцінку персоналу.	Є ризик банкрутства, пов'язаний з реакцією на потреби, що змінюються. Підвищена плинність кадрів, штат оновлюється, оргкультура розмивається.
Спад	Компанія втрачає конкурентоспроможність, продаж та прибуток знижуються. Відсутність інновацій знижує рентабельність підприємства. Усі рішення стають дуже консервативними.	Відбувається поділ інтересів організації та співробітників, персонал працює на досягнення своїх особистих цілей, а організація перестає ризикувати. Морально-психологічний клімат стає більш формальним, атмосфера в колектив погіршується.	Висока плинність кадрів, виникнення безлічі конфліктів на тлі зниження прибутку
Відродження	Приходить нова команда менеджерів, свіжі погляди дозволяють здійснити оновлення, змінити структуру управління.	Гнучкість умов, орієнтація на довгострокові цілі, самовідданість, готовність переносити тимчасовий дискомфорт в умовах та оплаті праці	Небажання власників та керівників йти на ризиковані зміни.

Джерело: складено автором

Проаналізувавши інформацію про перебування організації на певному етапі, керівник може з більшою впевненістю ухвалити правильне рішення у кризовій ситуації. При переході на наступний етап життєвого циклу змінюються також кадрові ризики.

Для мінімізації кадрових ризиків на етапі зародження рекомендується націлити управління персоналом на:

1. Формування скрипту для команди щодо опитування і тестування всіх учасників команди з метою збору інформації та подальшої їх обробки для прийняття управлінських рішень.

2. Налагодження розподілу функцій та відповідальності, доручення працівникам різнобічних завдань із різних функціональних областей.

3. Визначення вимог до працівників; залучення співробітників, які відповідають вимогам, формування бази потенційних кандидатів, комплектування проектних команд.

4. Розроблення процедури оцінки, планування оціночних процедур, проведення регулярних оцінок ефективності діяльності, а також заходів щодо моніторингу діяльності персоналу.

5. Розвиток особистісних характеристик працівників (за рахунок наставництва та надання працівникам регулярного зворотного зв'язку за результатами проведення оцінки ефективності діяльності).

6. Розроблення рекомендацій щодо застосування диференційованої оплати праці (з урахуванням досягнень працівників)

Етап зростання може також характеризуватись формуванням системи навчання та розвитку компетенцій співробітників, організацією тренінгів для специфічних посад. Крім того, розробка та застосування прогресивних систем оплати праці та інших програм мотивації працівників можуть відіграти позитивну роль.

На етапі зрілості та стабільності є необхідність створення систем мотивації та стимулювання, оцінки та інтенсифікації праці, атестації персоналу, формування кадрового резерву. Підвищувати вимоги та якості

відбору та розміщення співробітників, відпрацювати механізм планування переміщення та просування співробітників. Особливу увагу потрібно приділити контролю за вартістю робочої сили та підвищенню продуктивності праці. Організаційна та управлінська структура підприємств стає багаторівневою, на них вже функціонує система правил та процедур, проте слід взяти під контроль розвиток організаційної культури, елементи якої можуть змінюватись у зв'язку з приходом в організацію нових співробітників.

Через прийняті раніше хибні управлінські рішення організацію чекає етап спаду. Першочергова необхідність - провести мобілізацію ресурсів, почати пошуки шляхів і способів опору кризі, що утворилася. Здійснити роботу зі скорочення персоналу, оцінки кадрового потенціалу, створення кадрової програми реструктуризації. Стратегію управління персоналом слід перенаправити на мінімізацію витрат на персонал.

При цьому необхідне проведення регулярної оцінки ефективності діяльності працівників для визначення результативності їхньої роботи, а також виявлення ключових співробітників для подальшого планування їхньої кар'єри. Розглянути можливість підвищення залежності оплати праці від результативності співробітників, визначити критерії преміювання.

Наступний етап життєвого циклу організації відомий як етап відродження. Така назва пов'язана з тим, що на цьому етапі компанії починають оновлювати свою структуру управління після етапу спаду. Ця зміна сприяє розвитку гнучкості підприємства. Керівництву організації слід усвідомити необхідність радикальних змін та ініціювати плани реалізації встановлених стратегій, які можуть змінити її поточний стан. Компанії рекомендується дотримуватися політики швидкого зростання за рахунок диверсифікації, інновацій та придбань. Цей етап передбачає збільшення інвестицій та високі ризики. Для подальшої роботи підприємства керівництву необхідно знайти сили та потенціал для боротьби за життя – внести зміни до існуючого бізнесу та здійснити необхідні придбання.

Отже, очевидно, що теорія життєвого циклу може успішно застосовуватися керівниками на практиці, дозволяючи їм приймати раціональні управлінські рішення.

Управління кадровими ризиками в управлінні розвитком персоналу є важливим аспектом успішного управління ресурсами людського капіталу в організації. Кадрові ризики можуть включати такі фактори як брак кваліфікованих фахівців, плинність кадрів, зміни в регулюванні або технологічному оточенні.

Ось кілька кроків щодо управління цими ризиками:

- аналіз потреб у персоналі: регулярна оцінка потреб організації у персоналі. Визначення, які навички та компетенції потрібні для успішного виконання завдань;

- планування кадрових ресурсів: створення стратегічного плану з найму, навчання та розвитку персоналу, врахування потреби у персоналі на короткий та тривалий термін;

- диверсифікація команди: необхідно створити багатofункціональні команди, які можуть адаптуватися до різних завдань. Це допоможе пом'якшити ризики, пов'язані з відсутністю певних навичок окремих співробітників;

- навчання та розвиток: інвестування в навчання та розвиток співробітників. Це допоможе їм підтримувати високий рівень компетенції та адаптуватися до змін;

- управління плинністю кадрів: дослідження причин плинності кадрів та застосування заходів щодо її зниження. Це може включати поліпшення умов праці, розробку кар'єрних шляхів і мотиваційні програми;

- моніторинг змін у законодавстві: уважне відстеження змін у законодавстві, які можуть вплинути на управління персоналом, такі як зміни у трудовому праві чи податковому законодавстві;

- використання технологій: впровадження сучасних HR-технологій для автоматизації процесів управління персоналом та аналізу даних про співробітників;

- розробка плану контингенції: створення плану дій у разі несподіваних змін у кадровому складі, щоб мінімізувати їх негативний вплив;

- співробітництво з іншими відділами: взаємодія з іншими відділами організації, щоб більш ефективно реагувати на кадрові ризики та спільно шукати рішення;

- моніторинг та оцінка: регулярне оцінювання ефективності заходів з управління кадровими ризиками та внесення коректив у стратегію, якщо це необхідно.

Управління кадровими ризиками в управлінні розвитком персоналу вимагає системного та проактивного підходу для забезпечення стійкості та ефективності роботи.

1.3. Управління розвитком персоналу через бізнес-взаємодію

Процес побудови довгострокових, взаємовигідних відносин з персоналом через його розвиток є актуальною темою для будь-якого підприємства, оскільки в період структурних трансформацій персонал є базисом в організації та реалізації стратегії. Крім того, що розвиток персоналу дозволяє формувати власні таланти та фахівців потрібного рівня, це ще і вид діяльності, спрямований на довгострокове покриття потреб у співробітниках та формування репутаційного потенціалу компанії. Тому дуже важливим є формування процесу побудови довгострокових, взаємовигідних відносин із персоналом.

Відносини у бізнесі змінюються з часом і є динамічними, але більшість академічних досліджень та управлінської практики використовують статичну перспективу для оцінки відносин між покупцем та продавцем. Це очевидна суперечність виникає головним чином із труднощів, пов'язаних із збиранням

та аналізом кореляційних даних у часі. Наприклад, якщо відносини між покупцем і продавцем проходять кілька етапів життєвого циклу відносин протягом багатьох років, то більшість зв'язків і контактів є латентними або неспостережуваними (наприклад, довіра, подяка), що вимагає самозвіту клієнтів, відповідно, зусилля зі збирання даних для великого портфеля клієнтів стають непосильними [54].

На практиці продавці часто використовують свій емоційний інтелект, навички адаптивних продажів та емпатії для збору помітних сигналів про відносини і, таким чином, відстеження прогресу у відносинах та відповідної адаптації своєї поведінки у продажах.

Але коли фірми використовують безліч клієнтських інтерфейсів, зводять до мінімуму використання прямих продажів для обмеження витрат і намагаються безпосередньо орієнтуватися на окремих клієнтів, динамічне розуміння стає більш важливим, тому що продавці більше не можуть надавати єдину точку контакту і використовувати інтуїтивно зрозумілу інформацію про взаємини та процеси. Питання, як змінюються відносини з часом, вимагає відповіді із двох частин [56]:

по-перше, в існуючій літературі стверджується, що відносини розвиваються відповідно певному сценарію та проходять через чітко визначені етапи (тобто, уявлення життєвого циклу), у яких роль та взаємозв'язок між реляційними конструкціями та результатами роботи різняться на різних етапах.

По-друге, динамічний погляд, що формується, ґрунтується на перспективі життєвого циклу, враховуючи важливість рівня, швидкості та прискорення реляційних конструкцій для прогнозування ефективності обміну та траєкторій взаємин.

Невідповідності у перспективі життєвого циклу відносин припускають, що відносини необхідно досліджувати у динамічніших рамках. Недавні дослідження почали задовольняти цю потребу з використанням моделювання

кривої прихованого зростання для вивчення змінних у часі траєкторій конструктив у менеджменті, соціології, психології та маркетингу.

Аналіз кривої прихованого зростання досліджує процес розробки або зростання конструкцій шляхом моделювання факторів рівня, швидкості та прискорення (параметри прихованого зростання), які пояснюють траєкторії зростання, що спостерігаються. Незважаючи на те, що результати такого аналізу мають ознайомлювальний характер, вони дають цікаве уявлення про динамічну природу взаємин.

Наприклад, у спільній вибірці з відносин довіра зростає протягом перших шести років, але відданість досягає максимуму приблизно на четвертий рік, а потім починає знижуватися. Таким чином, довіра і цілеспрямованість не мають одного й того ж життєвого циклу або траєкторії зростання, а, швидше, розходяться в міру розвитку відносин. Більш того, ці конструкції здаються динамічно пов'язаними, тому початковий рівень довіри позитивно впливає на початковий рівень прихильності, але швидкість зростання довіри також позитивно впливає на швидкість взаємодії.

З цього випливає, що фактори, які збільшують темпи зростання довіри, забезпечують цінність за рахунок збільшення темпів зростання прихильності (тобто, швидшої побудови відносин) і відстрочення моменту, коли відданість досягає максимуму і відносини починають руйнуватися.

Важливим наслідком є те, що ключова інформація фіксується не тільки на стадії життєвого циклу, як у динамічній траєкторії або взаємозв'язку (з урахуванням швидкості та прискорення). Траєкторія довіри впливає на результати через досвід виконання зобов'язань. Іншим наслідком є те, що низький рівень початкової довіри та/або зобов'язання у відносинах може бути подоланий вищими рівнями швидкості та/або прискорення розвитку відносин та персоналу за умови ефективної системи управління підприємством.

При рекрутуванні майбутніх співробітників оцінка рівня емоційного інтелекту може бути важливим додатковим критерієм, що допомагає виділити кандидатів, здатних успішно взаємодіяти з аудиторією, створювати сильні

бренди та ефективно вирішувати складні завдання, готових до розвитку та саморозвитку [57]. Застосування емоційного інтелекту може допомогти дослідникам краще зрозуміти, як він впливає на роботу, стратегії та результати організацій, а також визначити його практичну значущість та роль у бізнес-процесах.

Дослідники можуть розробляти опитувальники та анкети для оцінки рівня емоційного інтелекту у кандидатів на різні посади на підприємстві. Під час проведення інтерв'ю з кандидатами фахівці можуть ставити питання, спрямовані на розуміння їх емоційної компетентності та здатності емоційно взаємодіяти. Може бути застосований якісний підхід, що включає фокус-групи та глибинні інтерв'ю, щоб зрозуміти, як емоційний інтелект впливає на міжособистісні стосунки та поведінку співробітників чи клієнтів. Також можна спостерігати за поведінкою співробітників у різних ситуаціях, щоб виявити особливості їх емоційного реагування, і можливе використання спеціальних тестів для оцінки рівня емоційного інтелекту у кандидатів чи співробітників.

Інноваційні інструменти набору та розвитку персоналу (рис.1.4), які допомагають компаніям залучати та утримувати найбільш підходящих кандидатів, покращувати навчання та розвиток персоналу, а також оптимізувати процеси управління персоналом загалом, це:

- автоматизація процесів підбору і найму за допомогою спеціалізованих платформ і програмних рішень. Це дозволяє значно прискорити та оптимізувати процес підбору персоналу, скоротити час на пошук кандидатів та покращити ефективність найму;

- використання онлайн-маркетплейсів для пошуку та залучення талановитих кандидатів. Такі платформи пропонують можливість розміщення вакансій, проведення онлайн-співбесід та проведення аналітики щодо дій кандидатів;

- інтерактивні та гейміфіковані тренінги для співробітників, які дозволяють зробити процес навчання більш привабливим та ефективним, забезпечити співробітникам швидке засвоєння нових знань та навичок;
- використання соціальних медіа для залучення, утримання та розвитку персоналу, що включає застосування соціальних мереж, професійних платформ та інших онлайн-засобів для пошуку та залучення талановитих спеціалістів, а також для підтримки зв'язку з існуючими співробітниками;
- аналітика в управлінні персоналом. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє проводити глибокий аналіз даних про персонал, виявляти тренди та патерни, а також прогнозувати потреби у кадрах та оптимізувати управління персоналом.



Рисунок 1.4 - Інноваційні інструменти набору та розвитку персоналу

Джерело: складено автором

Розуміння потреб співробітників, інвестування у розвиток співробітників, наявність позитивного бренду у роботодавця формують основи довгострокових та взаємовигідних відносин з співробітниками підприємства.

Практика ефективного розвитку персоналу ґрунтується на ключовій тезі про необхідність забезпечення високого ступеня залучення всіх працівників у процес управління підприємством, забезпечення їх лояльності та прихильності до бренду підприємства, його ціннісних установок та філософії роботи, оскільки підвищення лояльності працівників підприємства веде до зростання лояльності його клієнтів, що забезпечує високі фінансові результати функціонування. У цьому процесі провідну роль відіграє розвиток персоналу, що забезпечує можливість задовольнити потреби організації у професійному та компетентному персоналі з одного боку, а з іншого – можливість персоналу задовольнити свої професійні та особисті потреби.

На підставі вивчення наукової літератури пропонуємо модель впливу лояльності персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства, що розглядається як п'ятиступінчаста модель переходу від грамотно створеної кадрової політики та політики розвитку персоналу до отримання бажаних результатів через лояльність персоналу та лояльність клієнтів (рис. 1.5).

Важливим елементом підвищення лояльності персоналу є надання можливостей дистанційного навчання та роботи. Дистанційне навчання у системі розвитку персоналу – це актуальна та затребувана тема у сучасному світі бізнесу. У силу розвитку технологій та постійного розвитку цифрового середовища, підприємствам стало дедалі вигідніше використовувати дистанційні методи навчання та розвитку персоналу.



Рисунок 1.5 – Модель взаємозв'язку лояльності персоналу з кінцевими результатами функціонування підприємства

Джерело: складено автором за [57]

Однією з головних причин популярності дистанційного навчання у маркетингу персоналу є його гнучкість та доступність. Співробітники можуть проходити навчання в будь-який зручний для них час і перебувати в будь-якому місці, де є доступ до Інтернету. Це дозволяє скоротити витрати на відрядження та проживання, що вигідно не тільки для компанії, але й для самого персоналу, що навчається. Дистанційне навчання у системі управління персоналом передбачає використання сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій, які дозволяють здійснювати навчання без безпосереднього особистого контакту наставника (коуча) з тим, хто навчається [22].

Дистанційне навчання – це добре відомий підхід до поширення знань. Відповідно до нього, постачальники освіти та здобувачі розділені відстанню

чи часом, інколи ж і тим, й іншим. Дистанційне навчання надає здобувачам широкий спектр можливостей для здобуття вищої та якісної освіти. Однак насправді це ще не всі переваги.

Дистанційний підхід постачальника освіти дозволяє швидко розв'язати питання: чому люди хочуть навчатися та що їм потрібно. Вони також вільні вибрати ідеальний час для навчання, частоту, з якою вони хочуть навчатися, а також те, чого вони хотіли б навчитися. Таким чином, завдяки такій гнучкості, очікується, що в найближчому майбутньому дистанційне навчання стане найкращим вибором і методом відкритого навчання для студентів. І цей момент є особливо актуальним для працюючих професіоналів [35].

Крім того, дистанційне навчання у системі розвитку персоналу надає можливість учасникам отримати актуальні знання від провідних експертів у цій галузі. Завдяки використанню сучасних освітніх платформ та відео-конференцій, учасники навчання можуть брати участь у живих онлайн-лекціях, ставити питання та обговорювати матеріали з викладачами та іншими студентами.

Розвиток, навчання, підготовка та перепідготовка персоналу може бути ефективно організована на основі дистанційної форми роботи з персоналом, досвід пандемічного періоду та сучасні умови воєнного стану показали, як переваги роботи та навчання у дистанційній формі, так і недоліки навчання та перепідготовки персоналу. Дана форма дистанційного навчання не вимагає від спеціалістів та викладачів спеціальних знань та навичок у галузі дистанційних технологій, проведення викладачами підготовчої роботи з представлення курсів у особливому форматі, спеціальної реєстрації. Її недоліки: низький рівень автоматизації навчального процесу, висока трудомісткість навчального процесу.

Інтенсивний розвиток інформаційних технологій надають у наш час визначальний вплив на всі сфери діяльності, у тому числі на сферу послуг. Інформаційні технології дозволяють перетворити ці інтереси на злагоджену взаємодію всіх учасників сфери сервісу, робить сферу послуг більш гнучкою

та адресною, більш цікавою та доступною для споживача. Інноваційні процеси, що впливають на підвищення конкурентоспроможності, залучення нових клієнтів, розширення сфери впливу на ринку та інші показники діяльності будь-якого підприємства, здебільшого також пов'язані з інноваціями у сфері ІТ.

Тому підготовка фахівців має бути націлена на підвищення рівня знань та використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що сприятиме зростанню лояльності персоналу. Крім переваг доступності та взаємодії, дистанційне навчання у розвитку персоналу також дозволяє підлаштовувати програму навчання під індивідуальні потреби кожного учасника. Цей підхід дозволяє успішно освоювати нові та оновлені знання, орієнтовані на конкретні завдання та ситуації у сфері розвитку персоналу.

Зазначимо, що дистанційне навчання стало невід'ємною частиною сучасних компаній, особливо у сфері розвитку персоналу. Воно забезпечує гнучкість, доступність і актуальність освіти, дозволяючи комфортно і ефективно навчати співробітників сфери бізнесу, що швидко змінюється. Інформаційна культура, яка є важливим індикатором лояльності персоналу на підприємстві, характеризує рівень розвитку та підготовки персоналу, насамперед відображає організаційну культуру всередині компанії, яка формується на основі традицій, професіоналізму, іміджу та бренду компанії, і, звичайно ж, інформаційної та цифрової грамотності персоналу компанії [32]. Вважають, що інформаційна культура відбиває рівень системи знань, який притаманний компанії, і навіть рівень навичок і умінь роботи з інформаційними технологіями, сервісами і системами. Професійний рівень володіння інформаційною культурою оцінюється не тільки виходячи з досвіду та навичок, які залежать від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів формування інформаційної культури, а насамперед від уміння працювати та обробляти потрібну та корисну інформацію, поводитися з інформаційними потоками та оперувати результатами обробки інформації з метою прийняття

правильних та ефективних управлінських рішень у просуванні послуг на ринку праці.

Таким чином, основним завданням вищої професійної освіти є підготовка сучасного кваліфікованого фахівця, який має високий рівень знань у галузі інформаційних технологій і вільно адаптується до технічних і програмних засобів, що постійно вдосконалюються. Систематизовано технології просування послуг у системі управління персоналом, згруповані за ознаками підготовки кваліфікованих кадрів, відбору персоналу, навчання персоналу, що впливатиме на оптимізацію витрат на організацію управління персоналом, зображено на рисунку 1.6.



Рисунок 1.6 - Технології просування послуг в системі управління персоналом

Джерело: складено автором

Систематизація технологій просування послуг у системі управління персоналом полягає в організації та структуруванні методів та прийомів, які використовуються для залучення клієнтів, підвищення впізнаваності та привабливості послуг та покращення їх конверсії. Важливо розуміти, що систематизація технологій просування послуг може включати різні підходи і методи в залежності від особливостей компанії і цільової аудиторії. Правильне застосування цих технологій та їх інтеграція в систему управління персоналом дозволяє ефективно просувати додаткові послуги та досягати поставлених бізнес-цілей. Завдання полягають у придбанні практичних навичок використання сучасних інформаційних технологій та методів обробки інформації для вирішення різних завдань на основі використання широкого діапазону технічних та програмних засобів, впровадження та використання сучасних комп'ютерних технологій, прикладних програм та методів обробки інформації для вирішення завдань у процесі професійної діяльності.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДОМСЕРВІС»

2.1. Аналіз результатів виробничо-фінансової діяльності ТОВ «ДОМСЕРВІС»

ТОВ «ДОМСЕРВІС» було створено у 2002 році і на сьогоднішній день займається виробництвом, монтажем та встановленням газових систем у приватних будинках сільської місцевості. Підприємство виробляє запірну арматуру, а також такі газові прилади як водопідігрівачі, опалювальні котли. Також фахівці підприємства надають послуги з поточного обслуговування цих систем та гарантійного та постгарантійного обслуговування.

Сегментація клієнтів дозволила виділити дві групи основних клієнтів:

- мешканці регіону віком 30-45 років, що мають родину та дітей, проживають у сільській місцевості, мають рівень доходу вище за середній та мають високі очікування та вимоги щодо якості, корисного терміну роботи та ефективності газового обладнання. Ці клієнти можуть собі дозволити комплексний підхід до заміни обладнання, відповідально ставляться до проведення огляду та поточного ремонту;

- мешканці регіону віком 65 і старше років, що проживають у сільській місцевості, мають невеликий рівень доходу і можуть собі дозволити встановлення та оновлення газового обладнання або за державними програмами, або така покупка спонсорується дорослими дітьми. Такі клієнти мають вимоги щодо простоти обслуговування обладнання та довгого періоду гарантійного ремонту.

Знаючи про потреби кожної групи ТОВ «ДОМСЕРВІС» може запропонувати різні обладнання за класом та ціною і різні пакети послуг, що супроводжують покупку такого обладнання.

ТОВ «ДОМСЕРВІС» працює на висококонкурентному ринку, тому управлінський персонал приділяє увагу не лише потребам клієнтів, але і

активно вивчає ринок та намагається збільшити свою присутність на ньому. Сильні та слабкі сторони ТОВ «ДОМСЕРВІС» представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Матриця СВОТ-аналізу ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Сильні сторони	Слабкі сторони
висока якість обладнання та рівня монтажу; додаткові сервіси; авторитет бренду; успішні маркетингові кампанії; участь у програмі е-Відновлення; значна кількість потенційних клієнтів.	зменшення ринкової частки; відсутність кредитної програми за підтримки дистриб'ютора; досить високі ціни на обладнання та послуги; недостатній досвід реалізації бізнес-стратегії, в основі якої – економічно-обґрунтований та задокументований стратегічний план
Можливості	Загрози
стабілізація валютного курсу та відновлення зростання соціально-економічного рівня життя населення; реалізація програм відновлення України у післявоєнний період; скасування акцизного збору і ПДВ на газове обладнання; обслуговування додаткових груп клієнтів	зростання валютного курсу; запуск конкурентами сервісу за програмами кредитної підтримки; підвищення цін на товари з боку постачальників; підвищення ввізного мита.

Джерело: складено самостійно

Розуміння сильних та слабких сторін дасть ТОВ «ДОМСЕРВІС» змогу сформуванати варіанти розвитку власної стратегії як за оптимістичним, так і за песимістичним варіантом розвитку подій.

Війна нанесла значну шкоду виробничій та збутовій діяльності ТОВ «ДОМСЕРВІС», але поступово підприємство відновлюється та адаптується, про що свідчать результати його господарської діяльності, що наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Показники основної діяльності ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Показники діяльності	Роки			Відхилення показників у 2023	
	2021	2022	2023	від 2021	від 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	76053	95669	115658	39605	19989
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	88	84	75	-13	-9
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	15031	15005	16374	1343	1369
Матеріальні затрати, тис. грн.	2493	2979	2893	400	-86
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	14232	13929	12675	-1557	-1254
Амортизація, тис. грн.	1079	1100	1060	-19	-40
Оборотні активи, тис. грн.	5849	5684	4659	-1190	-1025
Продуктивність праці, тис. грн.	864,24	1138,92	1542,11	677,87	403,19
Фондовіддача основних засобів, грн.	5,34	6,87	9,12	3,78	2,26
Фондоємність продукції, тис. грн.	0,19	0,15	0,11	-0,08	-0,04

Джерело: розраховано самостійно за фінансовою звітністю ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Незважаючи на війну, підприємство продовжує функціонувати та має зростання виручки від реалізації. Заробітна плата зростає, а зниження чисельності працюючих відображає загальну тенденцію по Україні щодо браку робочих рук. При цьому знижується і вартість необоротних активів підприємства, і оборотні активи. Але за рахунок більш ефективного їх використання підприємство залишається лідером на регіональному ринку послуг з монтажу та обслуговування газового обладнання у домашньому господарстві.

Для кращого розуміння джерел підвищення ефективності використання ресурсів підприємства розглянемо їх розміщення (структуру активів), що наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура активів ТОВ «ДОМСЕРВІС» (тис. грн.)

Показники діяльності	Роки			Відхилення показників у 2023	
	2021	2022	2023	від 2021	від 2022
Нематеріальні активи	19	2	3	-16	1
Незавершені капітальні інвестиції	1785	1156	1258	-527	102
Основні засоби	14232	13929	12675	-1557	-1254
Відстрочені податкові активи	10873	11058	11556	683	498
Запаси	3026	3155	2767	259	-388
Дебіторська заборгованість	2315	2070	649	-1666	-1421
Гроші та їх еквіваленти	106	4	120	14	116
Витрати майбутніх періодів	0	0	6	6	6
Інші оборотні активи	402	455	152	-250	-303
Разом	32758	31829	30151	-2607	-1678

Джерело: розраховано самостійно за фінансовою звітністю ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Така структура наочно свідчить, що підприємство виявилось не готовим до викликів, що принесла із собою війна: зменшення відбулося за всіма статтями крім відстрочених податкових активів та запасів. Проте вже у 2023 році відбулася певна адаптація підприємства, було знайдено ресурси для збільшення нематеріальних активів, незавершених капітальних інвестицій, грошових коштів, і, навіть, з'являється стаття витрати майбутніх періодів. Опосередковано про покращення стану розрахунків з дебіторами говорить зменшення заборгованості з паралельним зростанням грошових коштів та їх еквівалентів.

Паралельно з цими висновками доцільно проаналізувати ліквідність та платоспроможність ТОВ «ДОМСЕРВІС», що представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Показники платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Показники діяльності	Роки			Норматив
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,0078	0,0002	0,0057	0,2
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	0,18	0,09	0,04	0,7
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	0,34	0,13	0,13	1,0
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,77	-0,87	-0,87	0,1
Коефіцієнт автономії	0,50	0,31	0,30	0,5
Коефіцієнт фінансування	1,01	2,19	2,35	1
Коефіцієнт заборгованості	0,50	0,69	0,70	0,5
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,50	0,31	0,30	1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,99	0,46	0,43	1

Джерело: розраховано самостійно за фінансовою звітністю ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Показники платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «ДОМСЕРВІС» показують невтішну динаміку. У підприємства є серйозні проблеми, що пов'язані з браком власного капіталу, несвоєчасним перетворенням дебіторської заборгованості у грошові кошти, з неефективним формуванням або невиконанням платіжного календарю. Тобто підприємство знаходиться у стані фінансової кризи та заходи, що вживаються менеджментом підприємства, недостатні для відновлення платоспроможності ТОВ «ДОМСЕРВІС».

На наступному етапі аналізу доцільно оцінити рентабельність та достатність чистого прибутку для формування ресурсів підприємства, що представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «ДОМСЕРВІС»
(тис. грн.)

Показники діяльності	Роки			Відхилення показників у 2023	
	2021	2022	2023	від 2021	від 2022
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-223	-3495	-921	-698	257
Середня вартість активів, тис. грн.	32758	31829	30151	-2607	-1678
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	73543	91770	111557	38014	19787
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	76053	95669	115658	39605	19989
Власний капітал, тис. грн.	13469	9974	9012	-4457	-962
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	-0,68	-10,98	-3,05	-2,37	7,93
Рентабельність (збитковість) витрат, %	-0,30	-3,81	-0,83	-0,52	2,98
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	-0,29	-3,65	-0,80	-0,50	2,86
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-1,66	-35,04	-10,22	-8,56	24,82

Джерело: розраховано самостійно за фінансовою звітністю ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Підприємство протягом усього періоду аналізу залишається збитковим, і хоча результат дещо покращився у порівнянні з 2022 роком, але у підприємства наявні великі проблеми, коріння яких треба шукати у недостатньому фінансуванні, недостатній участі власників у діяльності та

прийнятті ризиків та неефективній системі менеджменту, можливо, це пов'язано з браком навичок та знань співробітників.

2.2. Управлінська структура та персонал ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Сервісне підприємство ТОВ «ДОМСЕРВІС» за роки свого функціонування сформувало управлінську структуру (рис. 2.1), що дозволяє виконувати покладені на неї функції.

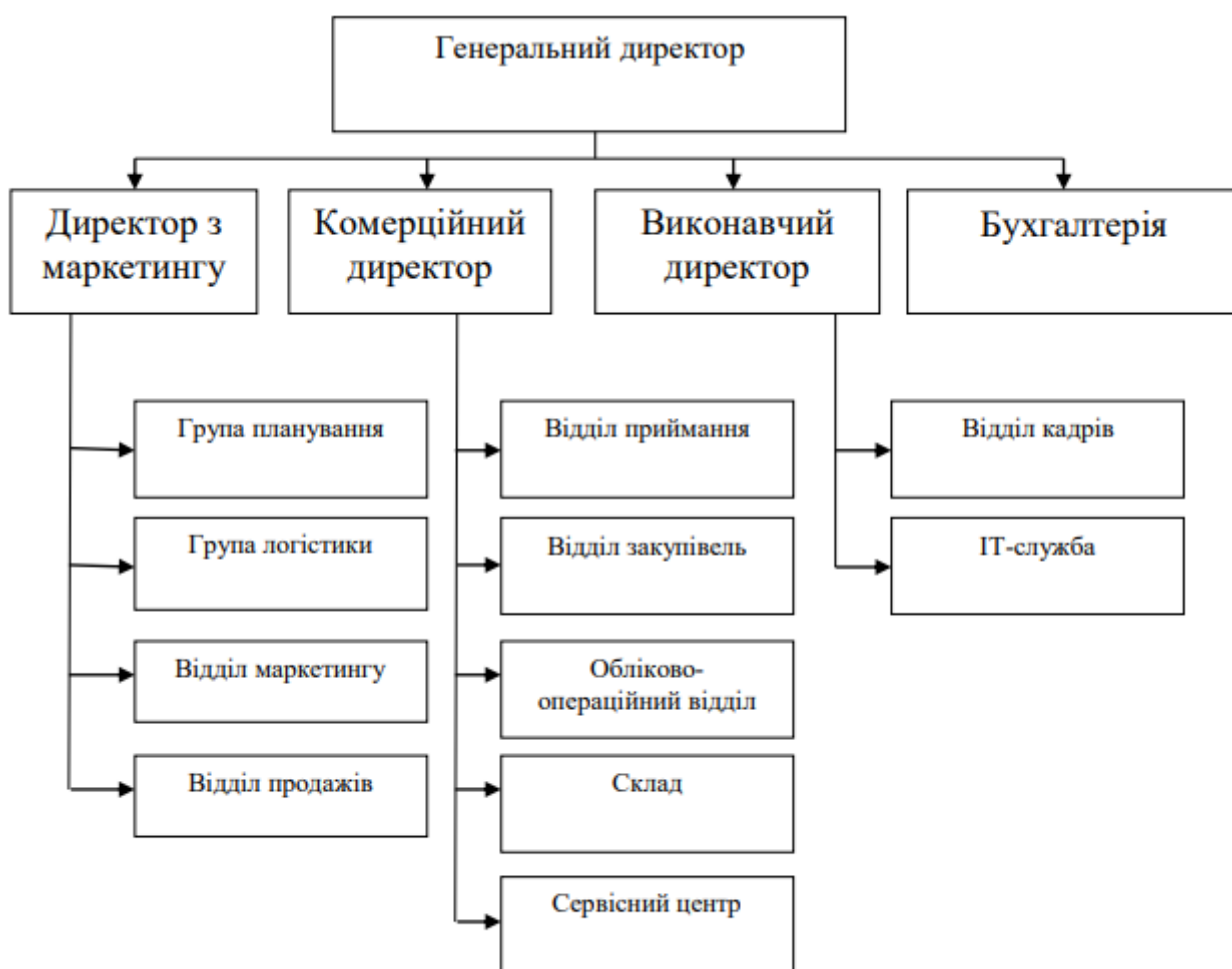


Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Джерело: складено автором

У структурі наявні підрозділи, що займаються закупками, монтажем та іншими виробничо-сервісними функціями, відділи, що займаються роботою з

клієнтами, просуванням діяльності ТОВ «ДОМСЕРВІС», а також такі, що працюють на забезпечення оптимальності та ефективності внутрішньої діяльності підприємства. Управлінська структура відноситься до лінійно – функціонального типу гібридної форми.

Верхній рівень управління займає генеральний директор. Ієрархічність у системі управління представлена чітко. Професійні комунікації, підзвітність, посадові обов'язки прописані в інструкціях та керівництвах.

Розвитку підприємства сприяє його позитивний імідж, який перебуває у тісній взаємозалежності від зусиль самого підприємства та потребує постійної оцінки та корекції. Зазначимо, що високий позитивний імідж є умовою формування репутаційного капіталу ТОВ «ДОМСЕРВІС» та визначає успішність функціонування на ринку. Позитивний імідж виступає найважливішою конкурентною перевагою підприємства, а дослідження процесу формування та оцінки іміджу є актуальною науковою проблемою, від вирішення якої багато в чому залежить конкурентоспроможність підприємства. Тому 7 років тому у структурі ТОВ «ДОМСЕРВІС» було сформовано відділ маркетингу, у задачі якого входить не лише комунікація з клієнтами, але й сприяння розвитку бренду та позитивного іміджу. Безпосередні завдання цього підрозділу:

- аналіз системи мотивації та стимулювання співробітників;
- вивчення ступеня залученості та лояльності персоналу, оцінка рівня комунікації всередині компанії;
- маркетинг внутрішніх комунікацій: розробка стратегії внутрішньої комунікації, яка дозволить співробітникам краще розуміти цілі та цінності компанії,
- використання засобів внутрішнього PR для підтримки позитивного іміджу;
- моніторинг відгуків та реакції співробітників у соціальних мережах та професійних спільнотах;

- аналіз зовнішніх показників іміджу: вивчення зовнішніх рейтингів, відгуків клієнтів та партнерів про компанію та її співробітників;

- розробка стратегії щодо покращення іміджу компанії через маркетинг персоналу, запровадження коригуючих заходів та відстеження їх ефективності.

Керівництво підприємства очікує, що оцінка іміджу компанії на основі концепції маркетингу персоналу допоможе покращити внутрішні процеси та підвищити привабливість компанії як роботодавця, а задоволені та мотивовані співробітники можуть стати сильною конкурентною перевагою компанії на зовнішньому ринку.

Але безпосередніми питаннями управління персоналом та його розвитком займається відділ кадрів. Загальна структура персоналу представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Персонал ТОВ «ДОМСЕРВІС» за категоріями зайнятих

Категорія зайнятих	Роки			Відхилення показників у 2023	
	2021	2022	2023	Від 2021	Від 2022
Управлінський персонал У тому числі :	34	33	29	-5	-4
керівники	7	7	6	-1	-1
спеціалісти	22	22	21	-1	-1
Технічні працівники	5	4	2	-3	-2
Виробничий персонал	54	51	46	-8	-5
Разом	88	84	75	-13	-9
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	1,59	1,55	1,59	0	0,04
Частка управлінського персоналу, %	38,6	39,3	38,7	0,1	-0,6

Джерело: розраховано автором

Як демонструють дані таблиці 2.6, хоча абсолютні показники свідчать про зниження кількості задіяних у господарських процесах ТОВ «ДОМСЕРВІС», але структура залишається практично стабільною. При цьому частка виробничого персоналу стабільно перевищує 60%, що є характерною рисою виробничого підприємства.

Розглянемо вікову структуру персоналу, що наведена у таблиці 2.7

Таблиця 2.7 - Персонал ТОВ «ДОМСЕРВІС» за віковою ознакою

Категорія за віком	Роки			Відхилення показників у 2023	
	2021	2022	2023	Від 2021	Від 2022
Молодь віком 15-28 років	34	32	30	-4	-2
29-40 років	27	25	22	-5	-3
41-50 років	14	15	14	0	-1
Передпенсійні вік	6	6	5	-1	-1
Пенсійні вік	7	6	4	-3	-2
Разом	88	84	75	-13	-9

Джерело: розраховано автором

Загальне скорочення персоналу супроводжується переважним скороченням молоді та осіб до сорока років. Це пояснюється значними змінами у структурі та місці проживання населення та мобілізацією частини персоналу підприємства. Така тенденція характерна для багатьох підприємств України.

У статевій структурі переважають чоловіки, питома вага яких у загальній чисельності у 2021 році була майже 66%, а у 2023 році скоротилася до 59%. Така структура не викликана гендерними перекосами, а пояснюється переважанням на підприємстві роботи зі спеціальним обладнанням, важкої фізичної праці.

Що стосується рівня освіти персоналу на підприємстві, то на 2023 рік спеціальну професійну освіту мають 2 особи, неповну вищу – 5 (серед них одна особа управлінського персоналу), базову вищу – 13 осіб (9 – виробничий персонал), повна вища освіта – 55 осіб (39 з них – управлінський персонал). Показник рівня висококваліфікованих співробітників у 2021 році складав 1,15, у 2023 році – 1,38, що свідчить про те, що керівництво підприємства приділяє увагу навчанню та розвитку персоналу.

Знаючи загальну тенденцію до зменшення кількості співробітників ТОВ «ДОМСЕРВІС», проведемо аналіз абсолютних показників руху персоналу, що наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 -Зміни показників руху персоналу ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Показники	Роки			Відхилення показників у 2023	
	2021	2022	2023	Від 2021	Від 2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб з них :	88	84	75	-13	-9
жінки	30	25	23	-7	-2
Прийнято осіб, з них :	7	4	2	-5	-2
жінки	3	1	0	-3	-1
Звільнено працівників, осіб з них :	4	11	12	8	1
- за власним бажанням	4	11	12	8	1
Кількість відпрацьованих годин протягом року	910740	910061	904608	-6132,4	-5453,2
Кількість втрачених годин протягом року	138420	108031	85920	-52500	-22111
Фонд робочого часу, усього	1049160	1018092	990527	-58633	-27564
Питома вага відпрацьованого часу у загальному фонді робочого часу	86,81	89,39	91,33	4,52	1,94

Джерело: розраховано автором

Дані таблиці 2.8 дозволяють виділити такі основні негативні моменти: найбільша кількість співробітників звільнилася у 2023 році. Тут можна виділити як об'єктивні обставини (війна, невелика заробітна плата), так можливим є і суб'єктивний фактор – несприятливий психоемоційний клімат у колективі. Позитивним моментом є збільшення питомої ваги відпрацьованого часу майже на 5%, що свідчить про підвищення інтенсивності праці, а також можливе формування більш сприятливих умов праці для співробітників ТОВ «ДОМСЕРВІС». На основі даних таблиці 2.8 проведемо аналіз відносних показників, що свідчать про плинність персоналу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Відносні показники плинності кадрів на ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Показники	Роки			Відхилення показників у 2023	
	2021	2022	2023	від 2021	від 2022
Коефіцієнт оновлення персоналу, %	7,95	4,76	2,67	-5,3	-2,1
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	4,55	13,10	16,00	11,5	2,9
Коефіцієнт абсентеїзму, %	13,19	10,61	8,67	-4,5	-1,9

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнт вибуття набагато перевищує коефіцієнт оновлення. Але підприємство намагається зменшити негативний вплив цього за рахунок зростання ефективності праці, зменшення кількості простоїв. З метою подальшого зниження цього показника можна рекомендувати:

1. Поліпшення умов роботи - надання співробітникам більш вигідних умов праці, таких як підвищена заробітна плата, гнучкий графік роботи, можливість працювати за зручним графіком тощо; формування оптимального

офісного простору із визначенням раціональних параметрів організації робочого місця; надання управлінському персоналу можливості часто працювати он-лайн; дотримання вимог законодавчих та нормативних правових актів з охорони праці.

2. Створення позитивної корпоративної культури, що включає визначення та пропаганду цінностей, переконань, уявлень, очікувань, а також дієвих принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів, що склалися на підприємстві протягом терміну його існування, які визнаються більшістю працівників та формують їх поведінку. Створення та розвиток корпоративної культури на ТОВ «ДОМСЕРВІС» забезпечує ряд переваг: знижується конфліктність, покращуються виробничі взаємини, зменшуються непродуктивні витрати; є загальний емоційний підйом, що впливає на кінцеві результати роботи.

3. Розвиток програми соціальної відповідальності передбачає активну участь у благодійних та соціальних проектах, підтримку сімей мобілізованих співробітників, участь в екологічних ініціативах.

4. Постійна робота над підвищенням якості продукції або послуг за допомогою розробки та впровадження стандартів якості обслуговування, використання інноваційних технологій виробництва, вкладення коштів у інноваційні дослідження та розробки, навчання співробітників, вивчення зворотного зв'язку клієнтів.

5. Активне просування своїх досягнень - рекламні та PR-акції про методи роботи, досягнуті успіхи та досягнення (грамоти, сертифікати, подяки), щоб привернути увагу потенційних співробітників та клієнтів з використанням соціальних мереж, прес-релізів, статей у ЗМІ та Інтернет- середовищі.

6. Своєчасна реакція на проблеми. ТОВ «ДОМСЕРВІС» має бути готовим швидко реагувати на будь-які проблеми, що виникають усередині підприємства або з її продукцією чи послугами. Це допоможе зберегти довіру клієнтів та співробітників та запобігти негативному іміджу.

7. Участь у професійних спільнотах - вступ та активна участь у різних професійних спільнотах, або асоціаціях - допоможе створити імідж компанії як експерта у своїй галузі.

Кожен із цих напрямів вимагає ретельного опрацювання та реалізації, оскільки робота над власним іміджем повинна здійснюватися постійно, забезпечуючи привабливість ТОВ «ДОМСЕРВІС» як для потенційних співробітників, так і для клієнтів.

2.3. Аналіз ефективності управління та розвитку персоналу на ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ДОМСЕРВІС», складу та структури його персоналу говорить про наявність значних проблем у системі управління. Брак коштів для розвитку, складності із залученням нових клієнтів, проблеми у сфері комунікацій з пов'язаними особами мають єдине джерело - недостатній рівень зацікавленості співробітників. Не відчуваючи можливостей та потреби у подальшому розвитку частина співробітників, що мали відповідні навички, змінила місце роботи, а частина продовжує за інерцією працювати у ТОВ «ДОМСЕРВІС». Для того, щоб виявити реальні потреби підприємства та його персоналу, доцільно оцінити рівень задоволеності співробітників кадровою політикою, заробітною платою, умовами праці, програмами розвитку та іншими інструментами мотивації.

Кадрова політика - важливий інструмент реалізації функцій з управління персоналом. Вона реалізується відділом кадрів, а стратегічні питання вирішуються на рівні вищого керівництва.

В Положенні «Про відділ кадрів» а також в посадових інструкціях співробітників цього відділу чітко зафіксовані основні напрями реалізації кадрової політики ТОВ «ДОМСЕРВІС».

Таблиця 2.10 - Напрями кадрової роботи фахівців з відділу кадрів

Напрямок роботи	Функції фахівців відділу кадрів
Найм та оцінка персоналу	забезпечення кадрами (найм, розміщення, звільнення); ведення кадрового діловодства; аналіз плинності кадрів та дисципліни праці; підготовка наказів по прийому і звільненню персоналу; підготовка наказів про проведення атестації; участь у проведенні атестації та ін.
Розвиток, стимулювання і навчання	організація навчання керівників, фахівців; організація проведення навчання та атестації керівників, фахівців, робітників за правилами техніки безпеки та охорони праці; організація підвищення кваліфікації, перепідготовки керівників і фахівців через навчання; впровадження сучасних систем оплати праці, орієнтованих на кінцевий результат; розробка і вдосконалення системи оцінки праці персоналу; здійснення прав і гарантій соціального захисту.
Безпека праці	організація та координація роботи з охорони праці в організації; вдосконалення роботи з попередження виробничого травматизму, професійних захворювань і поліпшення умов праці; консультування роботодавців і працівників з питань охорони праці; аналіз виробничого травматизму та професійних захворювань; узгодження розробленої на підприємстві проектної документації в частині дотримання в ній вимог з охорони праці; аналіз та узагальнення пропозицій щодо витрачання коштів фонду охорони праці; складання звітності з охорони праці.

Джерело: складено автором

Виходячи з інформації, що представлена у таблиці 2.10, та оцінки процесів, що відбуваються у ТОВ «ДОМСЕРВІС», розуміємо, що основна частина роботи співробітників відділу кадрів полягає у документальному супроводженні та оформленні роботи персоналу. Хоча у Положенні і посадових інструкціях чітко прописані принципи роботи відділу кадрів (таблиця 2.11), але їх практичне втілення не дає бажаних результатів.

Таблиця 2.11 - Принципи управління персоналом, що задекларовані ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Принцип	Тлумачення
Вагомість	люди є ключовою і найбільш цінною складовою підприємства
Обґрунтованість	будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки для підвищення ефективності діяльності
Системність	будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів управління
Об'єктивність оцінки	оцінювання кожного працівника чи кандидата на посаду здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання та максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників, тощо
Націльність на результат	усі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат їхньої діяльності й усі працівники мають прагнути його досягти. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також це єдиний критерій, на якому базується система стимуляції та мотивації персоналу
Постійний особистий розвиток	розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників;
Відповідність винагороди участі в діяльності підприємства	система матеріальної винагороди працівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства

Джерело: складено автором

При цьому відділ кадрів не є єдиною структурою, що здійснює управління персоналом та його розвитком (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Розподіл функцій з управління персоналом ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Функції управління персоналом, затребувані в діяльності товариства	Реалізація функцій управління персоналом (+ / -)	Спеціаліст відділу, що відповідає за реалізацію функцій управління персоналом	Ступінь повноти відображення функцій управління персоналом в посадових обов'язках фахівця	
Планування потреби в трудових ресурсах	«+»	Інспектор кадрів	3	Відображено у повному обсязі
Відбір і наймання персоналу	«+/-»	Інспектор кадрів	3	Відображено не в повному обсязі
Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації і розвиток	«+/-»	Начальники відділів		Відображено не в повному обсязі
Оцінка і атестація	«+/-»	Начальники відділів		Відображено не в повному обсязі
Професійна орієнтація та адаптація	«+/-»	Начальники відділів		Відображено не в повному обсязі
Складання штатного розпису, структури заробітної плати, пільг і компенсацій, умов, оплати і преміювання	«+/-»	Бухгалтер		Відображено не в повному обсязі

Джерело: складено автором

Як бачимо, багато функцій перекладено на керівників інших відділів, які змушені самотійно приймати рішення щодо розвитку та стимулювання персоналу.

Крім того у ході співбесід з співробітниками ТОВ «ДОМСЕРВІС» було виявлено такі вади у діяльності відділу кадрів:

- відсутність знань та досвіду використання сучасних концепцій розвитку кадрів;

- відсутність мотивації для прийняття рішень, спрямованих на розвиток та навчання персоналу;

- «зацикленість» на документальному супроводженні та оформленні роботи персоналу;

- відсутність чіткого розподілення функцій щодо забезпечення розвитку персоналу.

У попередньому пункті було зазначено, що для підвищення ефективності управління персоналом керівництво підприємства прийняло рішення частину функцій передати відділу маркетингу для застосування найбільш ефективних прийомів маркетингу у діяльності з розвитку персоналу та управління іміджем ТОВ «ДОМСЕРВІС», у тому числі як роботодавця.

Формування та використання іміджу роботодавця відіграє важливу роль у залученні та утриманні кваліфікованих співробітників. Нижче наведено деякі способи, які можуть допомогти у формуванні та використанні іміджу роботодавця:

1. Створення привабливого бренду роботодавця: розробка та просування унікального бренду, який представляє роботодавця в очах претендентів та співробітників.

2. Встановлення та підтримка позитивної репутації: своєчасне та якісне виконання зобов'язань перед співробітниками, клієнтами, партнерами та суспільством.

3. Просування принципів корпоративної культури: підкреслення цінностей, місії та стратегії компанії, створення позитивної робочої атмосфери.

4. Організація ефективного процесу підбору персоналу: проведення професійних та справедливих відбіркових процедур, які допоможуть залучити найкращих кандидатів на вакансію.

5. Підтримка розвитку співробітників: надання певних можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри.

6. Участь у соціально відповідальних проєктах: підтримка благодійних та соціально значущих ініціатив, що сприяє створенню позитивного суспільного образу компанії.

7. Ефективна комунікація зі співробітниками: підтримка відкритої та прозорої комунікації, щоб співробітники відчували себе поінформованими та залученими до життя підприємства.

8. Залучення співробітників до участі в внутрішньокорпоративних заходах: організація тимблдинг-заходів, спортивних та інших заходів, що сприяють формуванню командного духу та згуртовуванню співробітників.

9. Регулярний моніторинг та врахування відгуків співробітників: врахування думок та пропозицій співробітників для постійного вдосконалення та покращення умов праці.

10. Ефективне використання соціальних мереж та онлайн-платформ: активна присутність на сайтах роботодавців, професійних соцмережах, де буде доступна інформація про компанію та вакансії. Ці способи допоможуть не лише залучити талановитих співробітників, а й створити позитивне враження про компанію в очах клієнтів, партнерів та суспільства.

Завдяки тому, що керівництво ТОВ «ДОМСЕРВІС» намагається приділяти увагу ефективному управлінню персоналом, а також впровадженню сучасних технологій управління ним, на підприємстві відбувається поступовий зсув у сторону актуалізації ідеї про навчання та саморозвиток як інструментів підвищення результативності та ефективності праці.

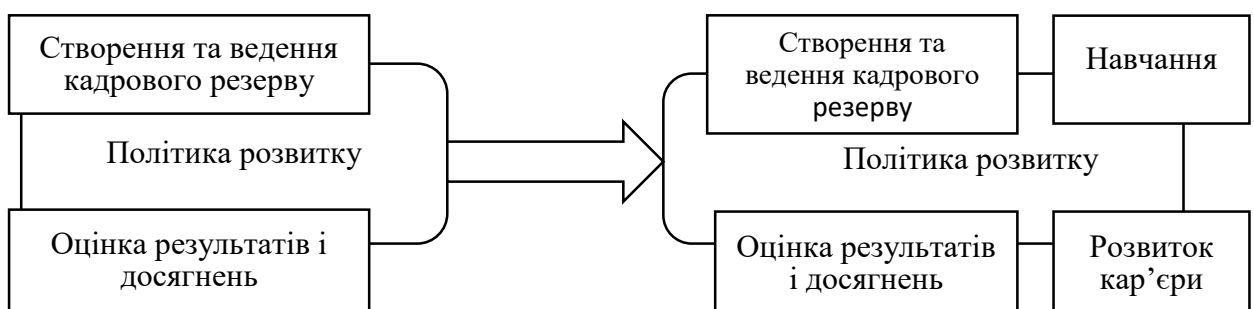


Рисунок 2.2 - Трансформація поняття «політика розвитку ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Джерело: складено автором

У наступному розділі кваліфікаційної роботи спробуємо надати рекомендації з підвищення заходів щодо розвитку персоналу.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАХОДІВ З РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Механізм розвитку персоналу ТОВ «ДОМСЕРВІС» на основі маркетингового підходу

Як показали результати вивчення діяльності ТОВ «ДОМСЕРВІС», маркетинговий відділ декілька років тому було залучено до процесу управління персоналом, у тому числі його розвитком. Тому доцільно дослідити практику застосування окремих елементів маркетингу персоналу та сформулювати рекомендації для їх використання ТОВ «ДОМСЕРВІС».

Оперативне впровадження певних елементів маркетингу персоналу на підприємстві здатне вирішити великий перелік завдань, які відіграють важливу роль в управлінні діяльністю, підвищенні іміджу та основних фінансових результатів діяльності підприємств:

- формування та підтримання сприятливого та популярного бренду та іміджу підприємства як потенційного роботодавця;
- формування резерву потенційних працівників на основі оцінки якісних та кількісних характеристик та порівняння їх з кадровими потребами;
- формування та розробка переліку компетенцій та професійних вимог до персоналу відповідно до кадрової потреби потенційного роботодавця;
- формування та оновлення комплексу мотивуючих заходів для функціонуючого персоналу та персоналу, який знаходиться у пошуку, для мотивування та подальшого залучення резервних кадрів для задоволення виникаючих потреб, соціальних інтересів;
- формування комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію загальних витрат на пошук, оцінку професійних якостей найманих працівників;
- створення та формування бази кадрового резерву для потенційного працевлаштування у майбутньому у разі підвищення плинності кадрів або розширення сфери діяльності підприємств;

- пошук та визначення найбільш ефективних джерел пошуку та залучення кадрів за рахунок рекрутингових компаній та кадрових агентств для залучення потенційних кадрів та талановитих кандидатів на запропоновані посади та вакансії.

У маркетингу персоналу важливо звернути увагу на формування ціннісної пропозиції роботодавця, яка формується на користь потенційних та функціонуючих працівників, і заснована не лише на матеріальній та моральній компенсації для працівника, а й передбачає потенційну можливість заявити про цінність власного підприємства у конкретній сфері діяльності, розкрити його місію та завдання, стратегію та програми розвитку підприємства.

Популярний та відомий бренд роботодавця створює низку конкурентних та важливих для працівників переваг, що представлено на рисунку 3.1.

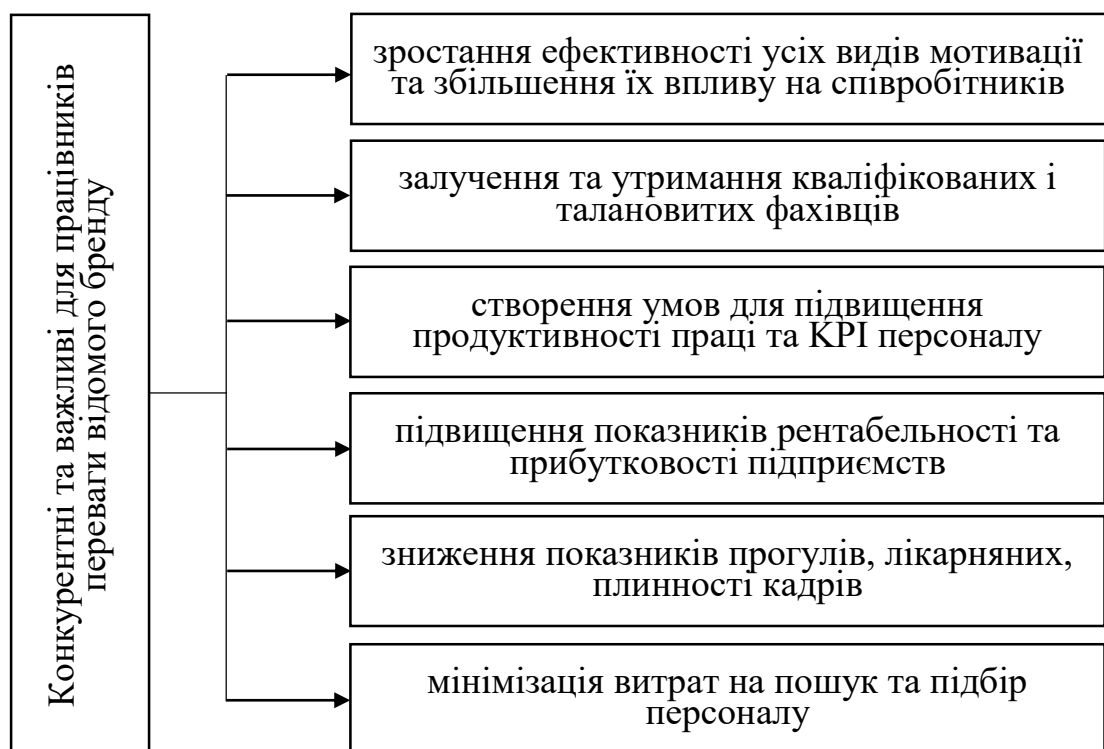


Рисунок 3.1 – Переваги відомого бренда роботодавця

Джерело: складено автором за [22]

При формуванні стратегії розвитку маркетингу персоналу важливо простежити взаємозв'язок основних аспектів кадрової роботи у формуванні механізму розвитку персоналом на основі маркетингового підходу.

Стратегія маркетингу персоналу відіграє важливу роль у успішному залученні, утриманні та розвитку кваліфікованих співробітників. Ось кілька ключових стратегій розвитку маркетингу:

1. Робота над брендом роботодавця (Employer Branding): побудова привабливого іміджу компанії для потенційних співробітників, який здійснює акцент на корпоративну культуру, цінності компанії, можливості для розвитку та бенефітах.

2. Цільова аудиторія: визначення та розуміння цільової аудиторії, щоб створювати більш точні та ефективні маркетингові кампанії для залучення кандидатів, які відповідають потребам компанії.

3. Використання цифрових платформ: ефективне використання онлайн-каналів для залучення кандидатів. Це включає веб-сайт компанії, соціальні мережі, професійні платформи (LinkedIn) і рекламу в інтернеті.

4. Мережевий маркетинг: активне створення та підтримка відносин з поточними та потенційними співробітниками, а також з професійними спільнотами. Мережевий маркетинг допомагає компанії легко знаходити відповідних кандидатів через рекомендації.

5. Використання даних та аналітики: збір та аналіз даних про ринок праці та ефективність маркетингових кампаній. Це дозволяє компанії оптимізувати свої стратегії та більш точно прогнозувати потреби в персоналі.

6. Розвиток внутрішніх ресурсів: інвестиції в навчання та розвиток поточних співробітників. Задоволені та висококваліфіковані співробітники можуть стати найефективнішими бренд-посередниками компанії.

7. Адаптація до ринкових умов, що змінюються: гнучкість і здатність адаптуватися до змін на ринку праці, включаючи раптові зміни в попиті на певні навички або зміни в законодавстві.

8. Моніторинг конкурентів: аналіз та вивчення стратегій маркетингу персоналу конкурентів може допомогти виявити свої конкурентні переваги та створити більш привабливі пропозиції.

9. Вимірювання результатів: оцінка ефективності маркетингових кампаній за допомогою КРІ (ключових показників ефективності) та регулярне внесення коригувань у стратегію на основі отриманих даних.

10. Створення сильної культури прийому на роботу: забезпечення того, щоб процес прийому на роботу був гладким і позитивним для кандидатів, що зміцнює імідж компанії.

Ці стратегії розвитку маркетингу персоналу можуть допомогти компанії залучати та утримувати висококваліфікованих співробітників, що у свою чергу сприяє успіху та зростанню організації [46].

Слід зазначити, що стратегія розвитку персоналу передбачає вирішення низки важливих оперативних та тактичних завдань, які сприяють досягненню ціннісних результатів діяльності:

- якісне та своєчасне формування укомплектованого штату працівників відповідних кваліфікацій згідно зі штатним розписом та необхідною кількістю;

- формування та проведення оптимізаційних заходів щодо розвитку та вдосконалення кадрової структури;

- розвиток інтелектуального людського потенціалу на основі сучасних бізнес-моделей та його систематичного сталого використання з метою реалізації бізнес-стратегій;

- пошук та формування нових та вдосконалення наявних форм та моделей оплати праці, матеріального та морального стимулювання персоналу підприємства;

- постійне навчання, підвищення кваліфікації, підготовка та перепідготовка персоналу, розвиток стратегічного мислення на основі форм та технологій дизайн-мислення;

- розвиток корпоративної культури;

- трансформація служб управління людськими ресурсами (їх перетворення з бюрократичних на маркетингові структури);
- створення сприятливих умов праці.

Перш ніж розробляти стратегію, необхідно проаналізувати структуру персоналу підприємства, технології, ринки продукції та праці, соціальні цінності, трудові відносини, демографічну ситуацію, ефективність використання робочого часу та розвиток виробництва та зайнятості відповідно до прогнозу.

Необхідність узгодження між собою стратегії розвитку персоналу та основних критеріїв стафінгу охоплює основні функції управління та включає:

- пошук, оцінку компетенцій, вибір і відповідно добір персоналу, офіційне працевлаштування та оформлення випробувального терміну роботи для підтвердження відповідного рівня кваліфікації;
- створення комфортних умов для адаптації персоналу на робочому місці;
- розвиток та вдосконалення існуючої організаційної структури шляхом впровадження інноваційних форм організації діяльності персоналу;
- створення умов та можливостей для систематичного розвитку, навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу;
- проведення оцінки персоналу за існуючою системою критеріїв та індикаторів, на основі стафінгу;
- формування програми мотивації персоналу;
- створення системи винагороди персоналу за інновації та пропозиції щодо вдосконалення та оптимізації діяльності підприємства [52].

Таким чином, основні положення стратегії розвитку компанії входять до основи формування механізму розвитку персоналу на основі маркетингового підходу, які є базисом для організації трансформаційних процесів на етапі розробки політики управління персоналом на основі маркетингового підходу.

Сучасні тенденції у розвитку маркетингу персоналу формуються у просторі соціальної взаємодії роботодавців та персоналу що завжди створює

основу для творчих довірчих взаємовигідних відносин на всіх етапах взаємодії між роботодавцем і персоналом.

Для формування плідної та творчої атмосфери завжди важливо розуміти та враховувати всі побажання та потреби персоналу для побудови комфортних та тривалих, результативних та взаємовигідних відносин. Формування маркетингу персоналу безпосередньо залежить від політики знань та системи знань, що створюються завдяки вдосконаленню політики розвитку персоналу підприємства на основі маркетингового підходу.

Він ґрунтується на розумінні персоналу як внутрішнього ресурсу підприємства, яким необхідно ефективно управляти для досягнення успішної та сталої діяльності. Цей підхід включає такі основні елементи, що представлені на рисунку 3.2:

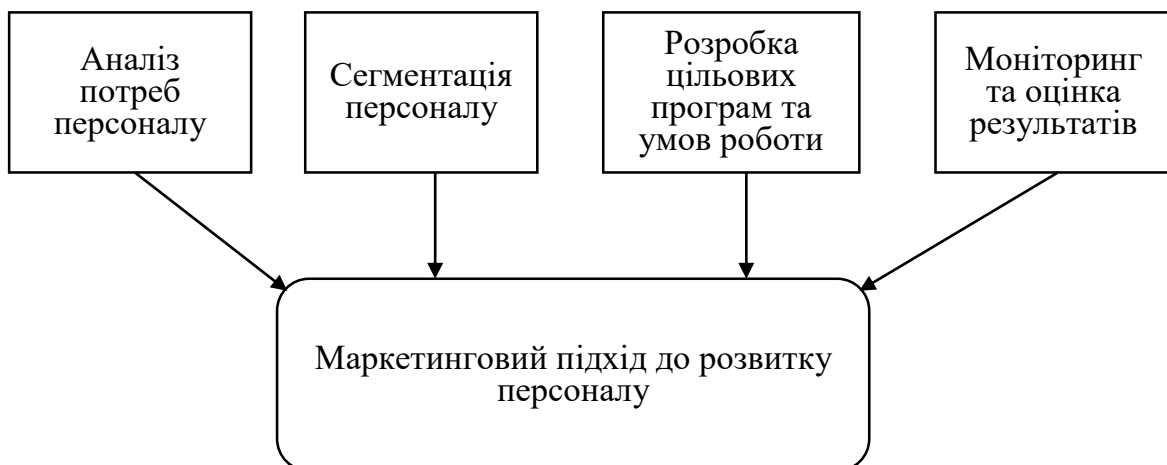


Рисунок 3.2 – Формування маркетингового підходу до розвитку персоналу

Джерело: складено автором

1. Аналіз потреб персоналу. Підприємство проводить дослідження, опитування та зворотний зв'язок зі співробітниками для визначення їх потреб, очікувань і задоволеності умовами роботи. Завдяки цьому підприємство може запропонувати найбільш релевантні та привабливі для співробітників програми та умови роботи.

2. Сегментація персоналу. Підприємство аналізує свій персонал та виділяє різні групи співробітників із загальними потребами, інтересами та цінностями. Це дозволяє налаштовувати управлінські стратегії, програми та умови роботи, щоб задовольнити потреби кожної групи персоналу.

3. Розробка цільових програм та умов роботи. Підприємство розробляє та впроваджує програми та умови роботи, які відповідають потребам та очікуванням персоналу. Наприклад, це може бути надання гнучкого графіка роботи, можливості кар'єрного зростання, навчання та розвиток, а також мотиваційні системи та винагороди.

4. Маркетингова комунікація. Підприємство ефективно комунікує зі своїми персоналом, використовуючи різні інструменти та канали зв'язку. Воно надає інформацію про цілі, стратегії та плани організації, а також пропонує зрозумілу та привабливу комунікацію про винагороди, бонуси, програму навчання та інші бенефіти для співробітників.

5. Моніторинг та оцінка результатів. Підприємство проводить регулярні оцінки та моніторинг результатів програм та умов роботи, щоб оцінити їх ефективність та реакцію співробітників. Воно використовує цю інформацію для подальших покращень та змін у своїх стратегіях та практиках розвитку персоналу.

Механізм розвитку персоналу на основі маркетингового підходу спрямований на формування ефективної кадрової роботи з використанням інноваційних технологій, спрямованих на залучення, утримання та розвиток співробітників на підприємстві. У сучасному світі набувають популярності наступні інновації в маркетингу персоналу:

1. Розвиток унікального Employer Branding (роботодавця як бренду) для залучення найкращих кандидатів та позиціонування себе як привабливого роботодавця.

2. Використання інноваційних онлайн-платформ та додатків для пошуку, залучення та відбору потенційних кандидатів з використанням штучного

інтелекту, аналітики для автоматизації та оптимізації процесу підбору персоналу.

3. Розробка та впровадження інноваційних систем оцінки та розвитку співробітників за допомогою використання онлайн-платформ та додатків для проведення ефективної оцінки продуктивності праці, створення індивідуальних планів розвитку та тренувань, а також для управління та моніторингу процесу розвитку персоналу.

4. Нові підходи до навчання та розвитку персоналу охоплюють онлайн-курси, вебінари, тренінги та інші гнучкі методи навчання, які дозволяють співробітникам розвивати свої навички та вміння.

5. Активна участь співробітників у розробці інновацій та управлінні змінами в компанії через створення спеціальних команд або форумів для співробітників, щоб вони могли ділитися своїми ідеями та пропонувати нові підходи до покращення роботи компанії та її розвитку.

Всі ці інновації спрямовані на створення конкурентної переваги, залучення та утримання найкращих співробітників, а також на розвиток співробітників та культури інновацій на підприємстві.

Проаналізувавши наявні переваги та обмеження у застосуванні маркетингу персоналу, можемо для підвищення ефективності його застосування на ТОВ «ДОМСЕРВІС» сформулювати наступні рекомендації:

1. Використовувати з метою визначення поточного стану маркетингу персоналу ТОВ «ДОМСЕРВІС», визначення слабких місць, потреб та можливостей для покращення.

2. Встановлення цілей та завдань. Визначення конкретних цілей та завдань для стратегії розвитку персоналу. Наприклад, підвищення рівня знань та навичок персоналу в галузі маркетингу, менеджменту, комунікацій з клієнтами, або знань за фахом, надання послуг з монтажу обладнання та підвищення ефективності його використання.

3. Планування та розробка програм навчання. Розробка програм навчання та розвитку персоналу ТОВ «ДОМСЕРВІС», які будуть спрямовані на

розвиток маркетингових навичок та знань. У плані навчання можуть бути включені тренінги, семінари, вебінари, курси тощо.

4. Вимірювання та оцінка результатів. Оцінка ефективності програм навчання та розвитку, аналіз отриманих результатів. Вимірювання показників успіху працівників ТОВ «ДОМСЕРВІС», таких як рівень засвоєння знань, покращення якості роботи, підвищення продажів та конверсії.

5. Постійне оновлення та вдосконалення. Адаптація стратегії до нових трендів та технологій у сфері газового обладнання та його монтажу.

6. Залучення та утримання висококваліфікованих співробітників. Залучення та утримання талановитих фахівців у галузі діяльності ТОВ «ДОМСЕРВІС». Створення привабливих умов роботи, розвиток кар'єрних можливостей та системи винагороди для працівників.

7. Використання нових технологій та інструментів. Застосування нових технологій та інструментів виробничої діяльності підвищить ефективність діяльності персоналу.

8. Культура навчання та розвитку. Створення культури навчання та розвитку у ТОВ «ДОМСЕРВІС». Сприяння регулярній самоосвіті та самовдосконаленню співробітників, підтримка та заохочення активної участі у тренінгах, інших формах освіти та навчання.

9. Моніторинг та аналіз результатів. Постійний моніторинг та аналіз результатів розвитку персоналу. Регулярне збирання ТОВ «ДОМСЕРВІС» зворотного зв'язку від співробітників та керівників для постійного вдосконалення стратегії.

Таким чином, для успішного економічного розвитку вкрай важливо забезпечити розвиток знань та здібностей, які мають бути перетворені на нові ідеї, інновації, підвищення продуктивності та якості праці, зростання прибутку та посилення конкуренції.

Логіка дослідження зумовила розробку механізму управління розвитком персоналом на основі маркетингового підходу, що є базисом організації трансформаційних процесів на підприємстві. Його застосування дозволить

оцінити ефективність кадрової політики, виявити проблемні місця та визначити, які заходи необхідно вжити для покращення роботи щодо розвитку персоналу.

3.2. Застосування принципу «розвиток через навчання» у діяльності ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Принцип «розвиток через навчання» доводить свою ефективність протягом багатьох десятиріч. Основні його блоки представлено на рисунку 3.3. Саме розуміння персоналом своєї цінності як носія професійних знань, певних цінностей, інтелектуального капіталу формує довгострокові відносини з підприємством.

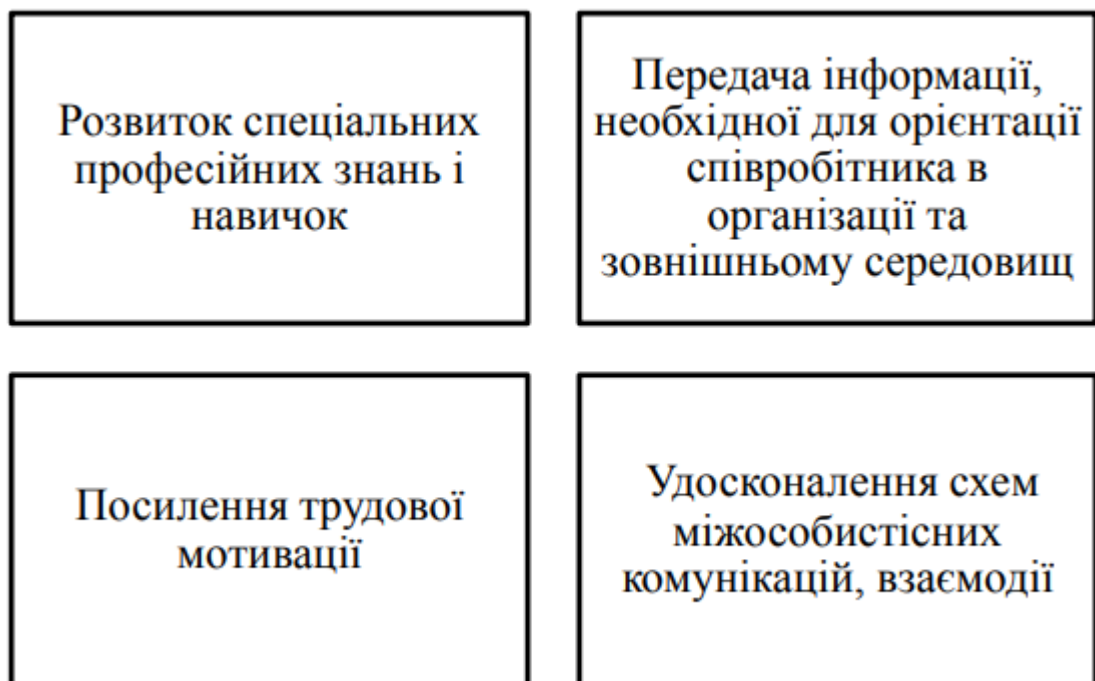


Рисунок 3.3 – Потреби, що вирішуються за допомогою навчання та розвитку персоналу.

Джерело: складено автором

Побудова довгострокових та взаємовигідних відносин з персоналом на основі системного підходу, уваги до потреб та очікувань співробітників, застосування принципу «розвиток через навчання» передбачає наступні етапи:

1. Проведення дослідження для з'ясування потреб співробітників, розуміння того, що важливо для співробітників у рамках роботи та кар'єри, створення можливостей для професійного розвитку, підтримки балансу між роботою та особистим життям. Важливим при цьому є проведення сегментації персоналу, що забезпечує групування співробітників за подібними потребами та інтересами для більш точної взаємодії з ними.

2. Розробка стратегії маркетингу персоналу, спрямованої на формування привабливого іміджу організації та створення позитивного бренду роботодавця. До основних дій на цьому етапі відноситься визначення унікальних характеристик та цінностей компанії як привабливого місця для роботи, забезпечення позиціонування компанії в засобах масової інформації та в Інтернет-середовищі як компанії, яка дбає про своїх співробітників, розробка брендovих історій, підтримка ціннісних орієнтирів та місії компанії. Стратегія маркетингу персоналу знаходить своє відображення у складанні маркетингового плану, що охоплює вибір маркетингового інструментарію та каналів передачі інформації, складання бюджету на маркетингові заходи.

3. Залучення та найм персоналу, що забезпечує активний пошук та залучення талантів; використання мережевого маркетингу, проведення співбесід та відбір кандидатів, підтвердження гарантій про відповідність кандидатів потребам компанії та корпоративній культурі.

4. Інтеграція та навчання, у процесі яких важливими елементами реалізації стратегії є: забезпечення процесу адаптації, тобто, сприяння та підтримка нових співробітників для швидкого входження до колективу та ознайомлення з компанією; навчання та розвиток - надання співробітникам можливостей для професійного зростання, побудови кар'єри, набуття нових знань та навичок.

5. Утримання та мотивація – розробка мотиваційних програм та побудова конкурентоспроможної системи винагороди, які враховують як матеріальні (бонуси, премії, надбавки), так і моральні способи мотивації працівників (цікава робота, залучення до прийняття рішень); запровадження стимулюючих програм і винагород для співробітників за досягнення певних результатів у реалізації основних цілей підприємства; створення умов для кар'єрного зростання та надання можливостей розвитку всередині компанії за допомогою просування внутрішніх кандидатів на ключові позиції.

6. Комунікаційна взаємодія та зворотний зв'язок, що здійснюється за допомогою регулярного спілкування, підтримки відкритої та чесної комунікації між керівництвом та співробітниками, створення ефективних прозорих схем зворотного зв'язку для отримання та аналізу думок співробітників у напрямку покращення умови праці та основних процесів у компанії.

7. Аналіз та оптимізація з метою вимірювання ефективності, тобто, оцінка результатів реалізації кадрової стратегії та її впливу на задоволеність та лояльність співробітників; внесення коректив у стратегію та тактику відповідно до результатів аналізу.

Реалізація цих етапів для ТОВ «ДОМСЕРВІС» може бути скорочена через специфіку його діяльності, відсутність значних потреб у наборі персоналу. Але стимулювання та навчання залишаються основними елементами, що можуть підтримувати лояльність персоналу та формують стратегію його розвитку.

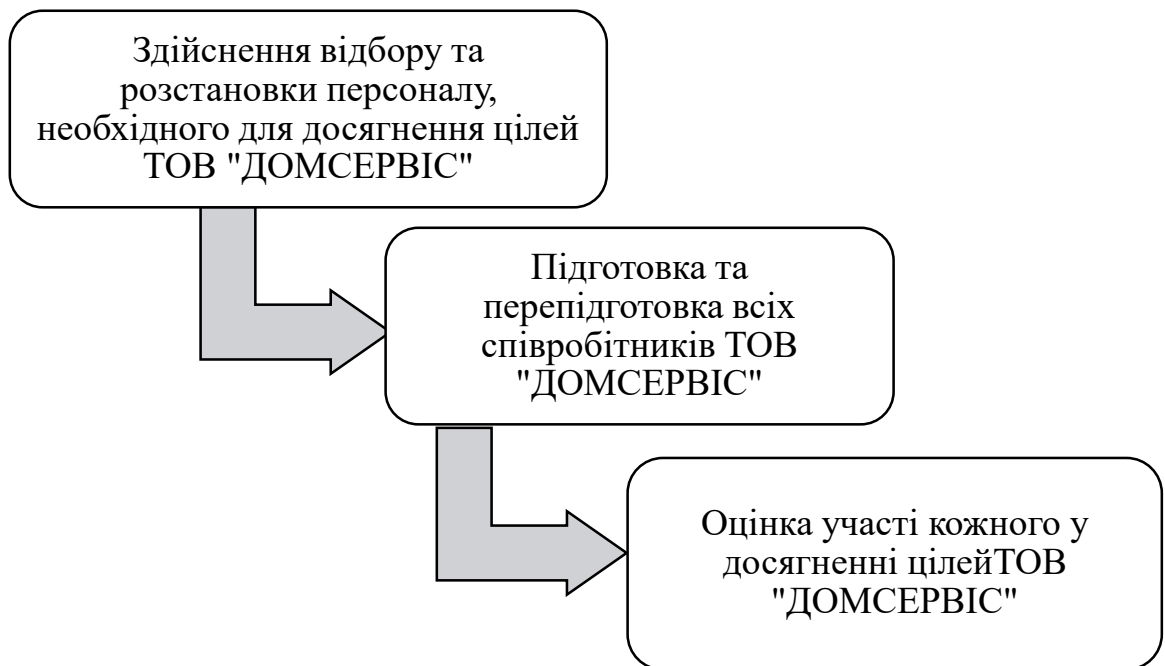


Рисунок 3.4 – Формування принципів розвитку персоналу ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Джерело: складено автором

Як було виявлено у другому розділі цієї роботи, керівництво ТОВ «ДОМСЕРВІС» не приділяє достатньої уваги навчанню та підвищенню кваліфікації кадрів, що може негативно вплинути на ефективність їх діяльності, а також привести до аварій на обладнанні, що монтується. Особливо питання навчання актуально для 46 осіб виробничого та 2 осіб технічного персоналу.

Але виходячи з того, що підприємство протягом останніх років є збитковим, то проведення навчання із залученням сторонніх фахівців, тренерів, коучів ТОВ «ДОМСЕРВІС» дозволити собі не може. Тому доцільно розглянути механізм передачі провідного досвіду від більш кваліфікованих спеціалістів та застосування он-лайн навчання через запис навчального контенту.

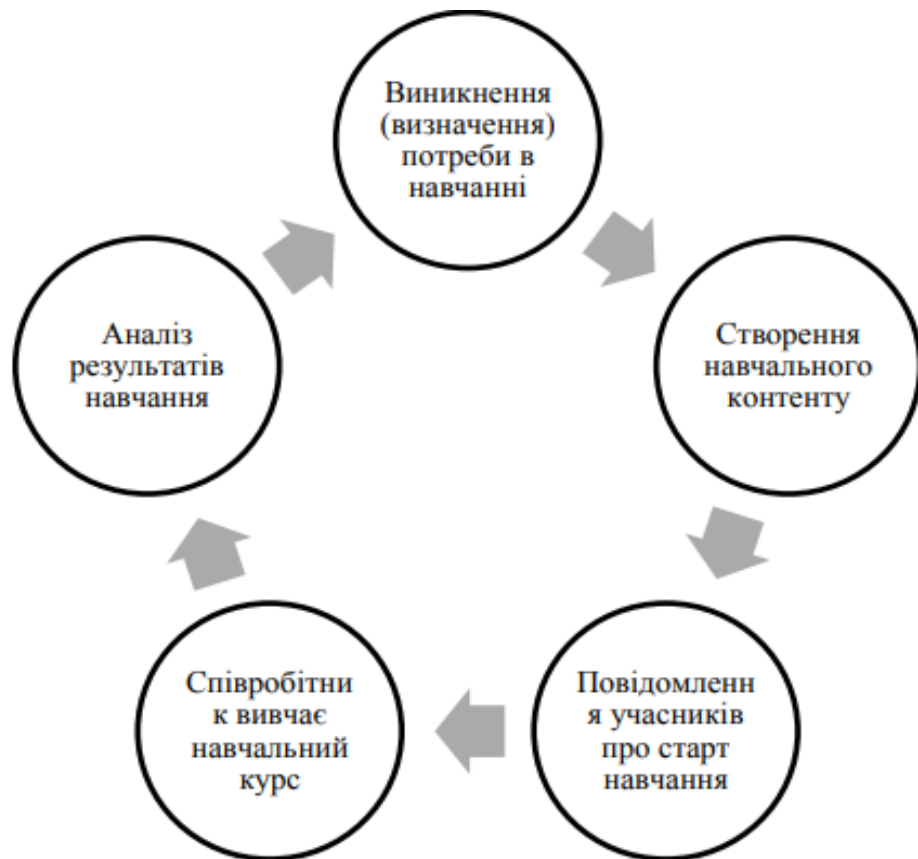


Рисунок 3.5 – Рекомендований процес дистанційного навчання для виробничого та технічного персоналу ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Джерело: складено автором

Побудова довгострокових відносин з персоналом на основі маркетингу взаємовідносин вимагає постійної роботи та адаптації до потреб співробітників і ринку праці. Компанії, які успішно реалізують цей процес та впроваджують принципи побудови стійких довгострокових відносин у практику роботи з персоналом, можуть створити лояльний та висококваліфікований персонал, що сприяє зростанню та процвітанню організації.

При формуванні лояльного ставлення працівників до діяльності підприємства доцільно розглянути такі фактори (рис.3.6):

- задоволеність оплатою праці: вивчення її розміру в порівнянні з аналогічними підприємствами, системи преміювань та заохочень, можливість

участі у прибутках, надання непрямих мотивів (безкоштовний проїзд, путівки до будинків відпочинку, соціальні програми);

- задоволеність фізичними умовами праці: організація робочих місць, просторове розміщення, відповідність виконуваної роботи наявним навичкам та кваліфікації, якість комунікаційного обміну;

- задоволеність емоційно-психологічними умовами праці: корпоративна етика, взаємини у колективі, стиль управління керівника, рівень конфліктності, справедливість оцінки результатів праці з боку керівника;

- задоволеність політикою у сфері навчання та розвитку, методи підвищення інтелектуально потенціалу підприємства;

- задоволеність інформаційною культурою, яка визначається рівнем використання сучасних інформаційних технологій у практиці діяльності підприємства.

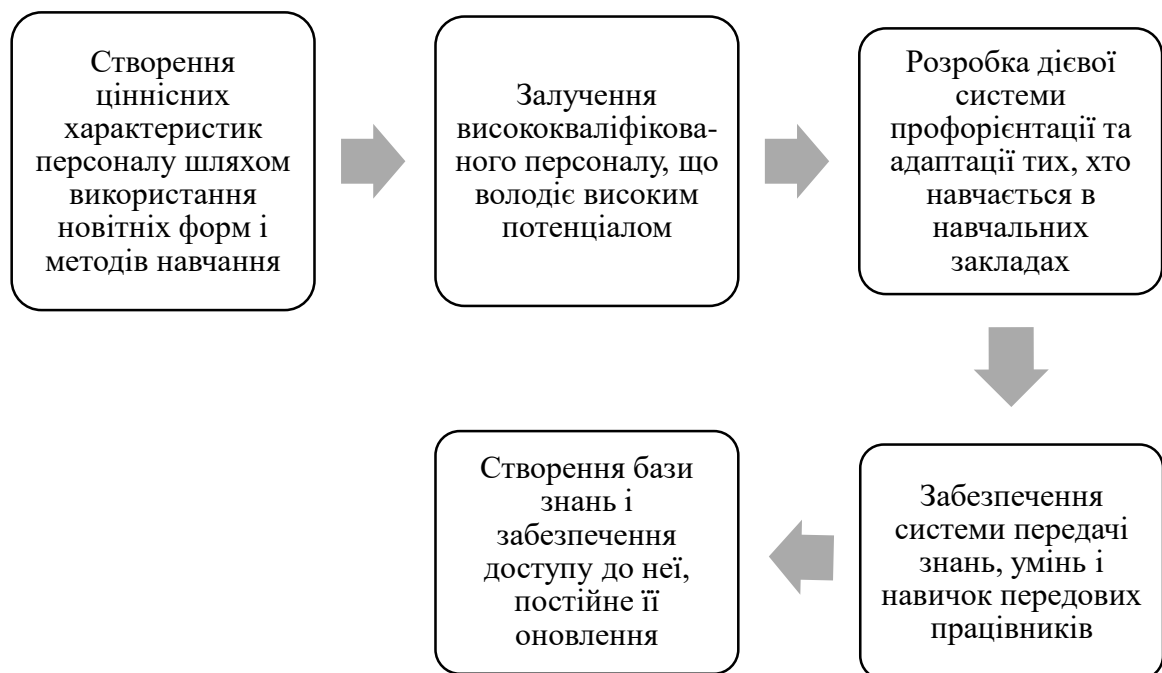


Рисунок 3.6 - Методи покращення інтелектуального потенціалу ТОВ «ДОМСЕРВІС»

Джерело: складено автором

Комплексне вивчення зазначених факторів та акцентування уваги на можливих проблемних моментах дозволить забезпечити формування високого рівня лояльності персоналу, що призведе до зростання лояльності клієнтів та отримання бажаних фінансових результатів.

Застосування методу передачі досвіду від висококваліфікованих співробітників за допомогою он-лайн режиму допоможе ТОВ «ДОМСЕРВІС» не лише підвищити кваліфікацію іншим виробничим та технічним робітникам, але й суттєво зекономити на витратах на навчання завдяки:

- економії на оренді, адміністративних та операційних витратах при проведенні виїзних тренінгів;
- відсутності відволікання робочих від виробничих процесів через необхідність навчання;
- сформований одноразово матеріал може використовуватися за необхідністю, а сам матеріал буде актуальним за рахунок періодичного оновлення.

Такий метод є особливо актуальним для невеликих підприємств, таких як ТОВ «ДОМСЕРВІС», оскільки невеликий штат вимагає навчання без відриву від виробництва, а постійне оновлення асортименту потребує постійної актуалізації знань щодо переваг тих чи інших моделей та особливостей їх монтажу.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота магістра присвячена актуальній темі розвитку персоналу. Дослідження було проведено на фактичних даних одного підприємства - ТОВ «ДОМСЕРВІС», але це не зменшило науково-практичну цінність результатів дослідження, що полягає у наступному:

— Результативність праці – це фактична вимірювана величина, яка пов'язана з економічними, психологічними та управлінськими аспектами оцінки ефективності співробітників підприємства та виражається у кількості прикладених трудових та інтелектуальних зусиль, перетворених на готову продукцію чи послуги за певний період. Цей підхід дозволяє дійти висновку, що продуктивність праці складається із трьох видів показників, які формують узагальнену характеристику процесу, його результату та об'єкту з урахуванням його властивостей.

— Розгляд продуктивності в якості основи результативності праці як ключового фактору визначення ефективності управління персоналом дозволило сформулювати авторське визначення дефініції «результативність праці», яка є фактичною вимірюваною величиною, що визначається через розрахунок та аналіз економічних, психологічних та управлінських показників кількості прикладених трудових та інтелектуальних зусиль, перетворених на готову продукцію чи послугу підприємства за певний період.

— У рамках вивчення кадрової безпеки як фактору розвитку персоналу визначено заходи щодо її забезпечення, які спрямовані на забезпечення безпеки та захист інформації щодо кадрової та персональної сфери працівників підприємства. Забезпечення кадрової безпеки - це безперервний процес управління кадровими ризиками, що дозволяє забезпечити високий рівень довіри та поваги співробітників, зростання репутації та вартості бренду, привабливості для потенційних співробітників, відповідність нормам законодавства, нівелювання ризиків та втрат.

— Для мінімізації кадрових ризиків зусилля підприємства рекомендується націлити на управління персоналом з метою формування команди: сформувати відповіді на найважливіші питання, такі як проектування нової організаційної структури, робочих місць, прогнозування та планування потреби в персоналі, оцінка функціонування та формування критеріїв оцінки кандидатів на вакантні місця; налагодити розподіл функцій та відповідальності; постійно проводити заходи з розвитку та навчання персоналу.

— Концепція взаємовідносин в управлінні розвитком персоналу має бути побудована на взаємовигідних та довірчих відносинах, мати довгостроковий характер, забезпечувати ефективну взаємодію як безпосередньо на підприємстві між різними співробітниками, так і забезпечувати їхню співпрацю з усіма взаємопов'язаними особами: партнерами, постачальниками, споживачами, клієнтами, інвесторами, діяльність яких має бути спрямована на досягнення кінцевого результату, тобто економічних, соціальних, технічних вигід та прибутку.

— Стратегія взаємовідносин у сфері розвитку персоналу – це підхід, призначений для створення позитивних відносин між працівниками організації та збільшення їх мотивації та участі у досягненні бізнес-цілей. Вона включає ряд конкретних кроків і тактик, що допомагають організації залучати, розвивати і утримувати висококваліфікованих співробітників.

— Формування стратегії взаємовідносин як елемента корпоративної стратегії в управлінні персоналом з метою підвищення його лояльності дозволило розробити рекомендації щодо залучення талановитих співробітників, розвитку системи навчання, системи мотивації та сильного бренду, при цьому симбіоз даних стратегій дозволить підприємству вийти на новий рівень взаємин та ефективності.

— Розробка процесу побудови довгострокових, взаємовигідних відносин із персоналом дозволила дійти висновку, що у сучасному бізнесі розвиток персоналу грає ключову роль в успішному розвитку компанії, допомагає

вибудувати кадрову політику, залучити та утримати талановитих співробітників, підвищити їх продуктивність і лояльність.

Визначено, що практика ефективного розвитку персоналу базується на забезпеченні лояльності та прихильності до бренду підприємства, його ціннісних установок та філософії роботи. У цьому провідну роль грає розвиток персоналу, який задовольняє потреби організації у професійному і компетентному персоналі з одного боку, з іншого - надає можливість персоналу задовольнити свої професійні та особисті потреби.

Розглянуто поняття бренд роботодавця. Визначено, що бренд роботодавця розкривається через внутрішній імідж компанії та характеризується уявленнями співробітників про компанію, в якій вони працюють. Він визначається умовами праці, станом морально-психологічного клімату, якістю взаємодії між керівником та співробітниками. При цьому високий імідж підприємства не означає високий імідж роботодавця, і навпаки. У більшості випадків бренд підприємства та бренд роботодавця не розмежовуються між собою, оскільки для їх просування використовуються однакові технології.

Брендинг роботодавця спрямований на проведення ефективних заходів щодо створення культури, що сприяє професійному розвитку та сприятливому організаційному клімату за рахунок внутрішньої якісної комунікації, оптимальних умов праці та грамотно організованої командної роботи. Основна мета брендингу роботодавця полягає в тому, щоб розвинути у співробітників зобов'язання, пов'язані з набором цінностей та цілей організації, спільними для всіх, встановлених компанією на основі активної участі всіх співробітників у процесі створення привабливого іміджу організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
2. Господарський кодекс України, остання редакція: 12 листопада 2019, чинний. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43615>
3. Кодекс законів про працю України, остання редакція: 2 грудня 2017, чинний. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/32208/86>
4. Податковий кодекс України, остання редакція: 1 січня 2019 URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275517>
5. Цивільний кодекс України, URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43515>
6. Закон України «Про авторське право і суміжні права» URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/379212>
7. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>
8. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 2001, № 12, чинний. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
9. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи URL: <https://staff-capital.com/2015/07/07/adaptatzija-personala-try-pidhody-uchotyry-etapy/>
10. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення формування кадрової політики на підприємстві в ринкових умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2014. № 6 С. 70–73.
11. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *«Modern Economics»*. 2018. № 8. С. 6-14.
12. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем формування кадрової політики підприємства. *Науково-технічний збірник*. 2013. № 111. С. 267–272.
13. Бондарчук Л. В. Особливості системного стратегічного управління персоналом URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5929>.

14. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015
15. Внутрішньокорпоративний PR: розкіш чи необхідність? *Прес-служба*. 2009. № 9. С. 54–57.
16. Ворначев А. О. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. К.: Педагогічна думка, 2012. 145 с.
17. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
18. Гармидер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу по життєвому циклу торгового підприємства. *Держава та регіони*. 2023. № 1 (70). С. 101–105.
19. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. – 2015. Вип. 7. С. 29–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6
20. Гриценко Л. Л. Збалансована система показників як інструмент оцінювання стратегії підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2022.– № 3. С. 161–167.
21. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. *Інтелект XXI*. 2017. № 3. С. 74–79.
22. Гугул О. Я. Теоретичні засади формування кадрової політики. *Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН*, 2023. № 6 (44). С. 194–198.
23. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2023. № 1(47). С. 30–35.
24. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник: зб. наук. пр. Одеса: ОНЕУ*, 2013. № 10. С. 37–50.

25. Дубинська І. І. Методичні підходи до оцінки ефективності управління трудовими ресурсами регіону. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 31(2). С. 55–62. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31\(2\)__9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2016_31(2)__9)
26. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
27. Іващенко О. В. Реалії та перспективи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 408–413.
28. Кичко І. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. № 1. С. 7–14.
29. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46–50.
30. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. *Теоретичні та практичні аспекти менеджменту*. 2014. № 4. С. 52–54.
31. Козак К. Б. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2018. № 2. С. 24–28.
32. Коломієць В. М. Місце персоналу в системі трудових відносин підприємства. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2023. № 4. С. 169–171.
33. Коpecь Г. Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2024. № 811. С. 168–175. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_27
34. Краснокутська Н. С. Пріоритети формування та розвитку потенціалу торговельного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 1. С. 136–144.

35. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти URL: <http://archive.nbuiv.gov.ua>
36. Марич М. Г. Фінансова діагностика в комплексі фінансової безпеки комерційних банків України . *Науковий вісник Економічні науки*. 2023. Вип. 1. С. 186–195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2023_1_21
37. Мілаш І. В. Методичний інструментарій оцінки результативності стратегічного управління витратами торговельного підприємства. *Бізнес-інформ*. 2014. № 4. С. 245–250.
38. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна*. 2018. Т. 28, № 9. С. 57–60.
39. Мельник О. Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ*. 2017. № 9. С. 118–120
40. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2019. Т. 3. Вип. 70. С. 182–188.
41. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>
42. Цеплік Е. Ще раз про внутрішній PR: які проблеми? *Радник*. 2018. № 2. С. 28–31. 84
43. Backhaus K., Tikoo S. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*. 2004. Vol. 9. № 5. P. 501– 517.
44. Botella-Carrubi, D. Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research*. 2021.– Vol. 34:1. P. 1836-1849
45. Employer branding and personnel marketing in B2B – definition, measures and examples URL: <https://cxoherald.com/employer-branding-and-personnel-branding-in-b2b/>

46. How to Improve Relations Between Your Managers and Employees URL: <https://www.business.com/articles/how-to-improve-relations-between-your-managers-and-employees/>
47. Johnson W. C., Xie Yi. Corporate Fraud and the Value of Reputations in the Product Market. *Journal of Corporate Finance*. 2014. № 25. Pp. 16- 39. 276.
48. IBM Institute for Business Value URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/>
49. Leekha Chhabra N., Sharma S. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*. 2014. Vol. 22. № 1. Pp. 48–60.
50. Martin, G. Branding: a new performance discourse for HR? *European Management Journal*. 2005. № 23(1). p. 76-88.
51. McKinsey URL.: <https://www.mckinsey.com/>
52. Ostroff, C. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963–974
53. Personnel marketing as a guarantee of recruitment improvement URL: <https://articlekz.com/en/article/15289/>
54. Relationship marketing and customer loyalty URL: <https://www.researchgate.net/publication/228344686>
55. Schneider, B. Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. *Administrative Science Quarterly*. 1980. Vol. 25. P. 252.
56. Strutz, H. Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler, 1989. 562 p.
57. Sullivan, J. Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*. – 2004. – Vol. 23(2). – P. 501–517.
58. Valieva, Anar B. The Image of a Manager in Market Conditions. *INT ELECT J MATH ED*, 2016. Vol. 1. Issue 7. P. 1971-1985
59. The Future of Jobs URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

60. The Best Relationship Marketing Strategies to Grow Your Business URL: <https://sendoso.com/blog/the-best-relationship-marketing-strategies-to-grow-your-business/>
61. Van den Bogaerd M., Aerts, W. Does media reputation affect properties of accounts payable? *European Management Journal*. 2015. № 33(1). Pp. 19- 29.
62. William L. Gardner, Brian Reithel, Claudia C. Cogliser, Fred O. Walumbwa Matching Personality and Organizational Culture Effects of Recruitment Strategy and the Five-Factor Model on Subjective Person–Organization Fit. *Management Communication Quarterly*. November. 2012. Vol. 24(4). Pp. 585- 622
63. Wendt H., Euwema M. C. & van Emmerik I. Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*. *SRN Electronic Journal*. 2019. № 20(3). Pp. 358-370.
64. World Advertising Research Center URL: <https://www.cbs.dk/en/library/databases/world-advertising-research-center-warc>