

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: **«Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві (на прикладі ПП "Соловій Транс")»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи М-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

Вікторія ПЛИСЮК



Керівник: к.е.н., доц. Ганна РЕКУН



Рецензент: к.е.н., доц. Ірина ТЕРНОВА

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри



Володимир РОДЧЕНКО

підпис

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“30” червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Плисюк Вікторії Валентинівні

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві (на прикладі ПП "Соловій Транс")»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Рекун Ганна Петрівна

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

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Дослідити управління персоналом підприємства у системі менеджменту підприємства; дослідити особливості управління процесами розвитку персоналу підприємства; розглянути методи розвитку персоналу в сучасних умовах; проаналізувати систему управління персоналом у ПП «Соловій Транс»; проаналізувати систему розвитку персоналу на підприємстві; провести оцінку ефективності системи розвитку персоналу; визначити стратегічні напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу ПП «Соловій Транс»; розробити заходи щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу.

4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи |
|-------|---|
| 1 | Узгодження змісту кваліфікаційної роботи |
| 2 | Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи |
| 3 | Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження |
| 4 | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи |
| 5 | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. |
| 6 | Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури |
| 7 | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування |

5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студентка



підпис

Вікторія ПЛИСЮК

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Ганна РЕКУН

ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... | 9 |
| 1.1 Управління персоналом у системі менеджменту підприємства | 9 |
| 1.2 Особливості управління процесами розвитку персоналу підприємства | 14 |
| 1.3 Методи розвитку персоналу в сучасних умовах | 22 |
| Висновки до розділу 1 | 29 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ПП «СОЛОВІЙ ТРАНС» | 31 |
| 2.1 Аналіз системи управління персоналом у ПП «Соловій Транс»..... | 31 |
| 2.2 Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві..... | 42 |
| 2.3 Оцінка ефективності системи розвитку персоналу..... | 48 |
| Висновок до розділу 2 | 55 |
| РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПП «СОЛОВІЙ ТРАНС » | 57 |
| 3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу..... | 57 |
| 3.2 Розробка заходів щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу | 68 |
| Висновок до розділу 3 | 78 |
| ВИСНОВКИ..... | 80 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 83 |
| ДОДАТКИ..... | 90 |

ВСТУП

Актуальність дослідження у сфері удосконалення системи управління розвитком персоналу визначається кількома ключовими факторами. Сучасні умови ринку та технологічні інновації вимагають від підприємств постійного адаптування. Удосконалення системи управління розвитком персоналу може допомогти компаніям забезпечити свій персонал необхідними навичками та знаннями для ефективної роботи в змінному середовищі. Урахування індивідуальних потреб та розвитку навичок працівників дозволяє компанії зберігати та привертати талановитий персонал. Оптимізація розвитку персоналу сприяє підвищенню ефективності роботи та піднесенню рівня продуктивності працівників. Це може стати ключовим чинником для досягнення стратегічних цілей компанії. Удосконалення системи управління розвитком персоналу не тільки вирішує поточні проблеми, але і сприяє створенню стійкої культури розвитку, яка дозволяє підприємству адаптуватися до змін у довгостроковій перспективі. Дослідження, проведене на прикладі конкретної компанії, дозволить отримати практичні рекомендації та рішення, які можна буде впровадити на практиці для покращення системи управління розвитком персоналу.

Таким чином, магістерська робота є актуальною, оскільки вона спрямована на вирішення конкретних завдань, які важливі для успішного функціонування та розвитку підприємства "Соловій Транс".

Аналіз досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження внесли науковці України та світу досліджуючи широке коло питань з розвитку персоналу. Серед них: Храмов В.О, Бовтрук А.П, Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф, Крисько Ж. Л, Демків І. О, Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В., Сазонова Т. О, Ходаківський Є.І, Ю., Богоявленська В., Грабар Т.П, Файоль А., Томас Кун, та багато інших науковців. У своїх роботах

науковці розглянули теоретичні основи розвитку персоналу як методу забезпечення ефективного функціонування компанії.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка теоретичних і практичних положень щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі *завдання*:

- визначити сутність управління персоналом підприємства у системі менеджменту підприємства;
- обґрунтувати особливості управління процесами розвитку персоналу підприємства;
- узагальнити методи розвитку персоналу в сучасних умовах;
- дослідити та проаналізувати складові системи управління персоналом у ПП «Соловій Транс»;
- проаналізувати та виявити особливості системи розвитку персоналу на підприємстві;
- провести оцінку ефективності системи розвитку персоналу;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу ПП «Соловій Транс»;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом на підприємстві ПП "Соловій-Транс".

Предметом даного дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних положень щодо управління розвитком персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в роботі були використані наступні *загальнонаукові методи дослідження*: *теоретичне узагальнення* – для виявлення загальних закономірностей на основі аналізу конкретних фактів; *історико-логічний* – для наукового дослідження, який полягає в аналізі історичного розвитку управління персоналом та його логічного зв'язку з іншими

явищами та закономірностями; *таблично-графічний* – для наочного аналізу явищ. Він полягає в тому, що отримані кількісні дані представляються у вигляді таблиць і графіків. Це дозволяє візуалізувати дані та зробити їх більш зрозумілими, що може сприяти прийняттю ефективних рішень; *системний підхід* – для отримання комплексного уявлення про стан розвитку та ефективність розвитку персоналу; *фактичний* – для спостереження за підприємством, аналізу системи, та виявлення закономірностей і тенденцій розвитку; *збір та аналіз первинної інформації* – для отримання нових даних, які не були раніше відомі. Був використаний для опису структури персоналу та оцінки ефективності персоналу; *порівняльний* – для виявлення спільних і відмінних рис об'єктів нашого дослідження; *SWOT-аналіз* – для визначення сильних та слабких сторін системи розвитку персоналу на підприємстві, а також виявлення можливостей та загроз; *опитування* – для оцінки ефективності роботи персоналу та пропонування нових напрямків удосконалення; *метод експертних оцінок* – для експертних оцінок дозволяє отримати інформацію від людей, які мають глибокі знання і досвід у певній галузі знань; *статистичний* – використовувався для вивчення ситуації, обробки та аналізу даних, отриманих у результаті отриманої інформації; *логічного аналізу і синтезу* – для отримання чіткого і логічного обґрунтованого уявлення ефективності запропонованих методів.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в удосконаленні системи розвитку персоналу новими методами та підходами для покращення логістичного сектору персоналу. В результаті впровадження нових методів та підходів на досліджуваному підприємстві через рік має збільшитися доход та зменшитись плинність кадрів.

Практичне значення полягає в можливості використання отриманих результатів, викладених у роботі, для вирішення практичних завдань. Наукові положення роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які компанія зможе застосувати для управління персоналом, які дозволять підвищити продуктивність праці, мотивацію працівників тощо.

До використаних *інформаційних джерел* належать: звіти компанії ПП “Соловій Транс”, анкетування співробітників компанії ПП “Соловій Транс”, результати анкетування логістів, звіти про наукові дослідження.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження щодо нових підходів розвитку персоналу в кризовий період країни були представлені міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», яка відбудеться 27–28 жовтня 2023 року.

Структуру кваліфікаційної роботи складають вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 89 стор. комп'ютерного тексту, який включає 17 таблиць, 16 рисунків та 2 формули. Список використаних джерел із 68 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Управління персоналом у системі менеджменту підприємства

Управління персоналу це багатогранний та складний процес характерний специфічними особливостями та закономірностями, йому властива системність та завершеність на основі компресного вирішення проблем. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається і удосконалюється[2].

Управління персоналом, як галузь відділу людських ресурсів, зосереджується на підборі правильних людей, які відповідають посаді, і підтримці тих, хто вже працює в компанії та має на меті створити робоче середовище, яке принесе користь усім в організації. Управління персоналом відіграє важливу роль для організації якщо воно є ефективним. Воно допомагає організації досягти своїх цілей, завдань та сприяє загальному розвитку підприємства[11].

Як зазначають вчені " Управління персоналом - це система заходів, спрямованих на забезпечення оптимального використання людських ресурсів, підвищення їхньої мотивації та продуктивності праці " [1].

Однак управління персоналом не слід розглядати так вузько. Йдеться про методи та підходи, які впроваджують на підприємство менеджери. Вони зазвичай сконцентровують свою увагу на примноженні капіталу, керування працівників та дбанню про їхні умови праці. По іншому, вони відповідають за втілення інноваційних ділових цінностей в життя працівника[16].

На думку Храмова В.О управління персоналом - це цілеспрямована діяльність, спрямована на стимулювання працівників до максимальної реалізації їхніх професійних і духовних можливостей для досягнення цілей організації [27].

Важливо відзначити, що наука управління персоналом, яка має свій власний категоріальний апарат, теорії, принципи, закони і закономірності, сформувалася досить давно, на початку XX століття. Це стало актуальним внаслідок гострої необхідності проведення якісних змін у діяльності підприємств, що було пов'язано з промисловою революцією та розвитком науково-технічного прогресу. Світові, політичні та економічні турбуленції, такі як Перша світова війна, економічна криза в США у 1929-1933 роках, розпад імперій, стали суттєвими стрес-факторами та сприяли формуванню цієї науки[40].

З іншого боку, неможливо відкидати ідею існування конкретних практик і теорій управління людськими ресурсами в більш ранні періоди, навіть у античні часи. Оскільки потреба в максимальному використанні робочої сили була завжди актуальною, і, відповідно, існували різні підходи до впливу на людей в процесі трудової діяльності для досягнення певних цілей. Зокрема, етап переходу від родового устрою до рабовласницького можна розглядати як початок розвитку управління персоналом, де примусова праця та експлуатація були ключовими ознаками[67].

Однак із розвитком розподілу праці, появою нових знарядь праці та потребою в більш складних операціях та високій якості виконання робіт, цей підхід втратив актуальність та сенс існування. Це спричинило перехід до феодального устрою в III–V ст. н.е., де примусовий вплив на вассала базувався на становій нерівності.

З іншого боку, феодальний устрій мав перевагу перед рабовласницьким у тому, що безпосередній виробник мав у власному розпорядженні землю, засоби виробництва і був зацікавлений у результатах своєї праці.

Наступним важливим кроком для виокремлення "менеджменту персоналу" в самостійну науку стало поява та розвиток ринкової економіки, а з нею етап розквіту промислового капіталізму (друга половина XVIII ст. – перша половина XIX ст.). Саме цей період, пов'язаний з накопиченням капіталів та розвитком промисловості, сприяв формуванню потреби в кваліфікованих керівниках та

талановитих працівниках. Протягом цього тривалого періоду часу "управління персоналом" було невід'ємною частиною загального менеджменту, який в свою чергу деякий час розглядався як невід'ємна складова власності (капіталу) і не розглядався окремо як самостійна наука[21].

Отже, виникнення "управління персоналом" як науки відбулося на рубежі XIX–XX століть із приходом індустріальної революції, яка визначила перехід від ручного, ремісничо-мануфактурного та домашнього виробництва до великого машинного фабрично-заводського виробництва [1]. Зростання продуктивності праці, спричинене досягненнями в галузі технологій, вимагало залучення все більшої кількості працівників, навіть при невеликих заробітних платах, не пов'язаних із результатами діяльності. Це призвело до збільшення чисельності персоналу на підприємствах[36].

Наприклад, за словами Н. Корнеліуса: "З 1838 по 1897 рік кількість персоналу на підприємствах Великобританії зростає в середньому з 137 до 191 особи, а в галузях промисловості, які першими пройшли процес індустріалізації, чисельність працівників, зайнятих на одному підприємстві, вже у 1833 році досягало 1000 осіб". Таким чином, стала актуальною потреба в ефективній координації та управлінні такою великою кількістю співробітників[40].

Важливо зауважити, що еволюція "менеджменту персоналу" триває до наших днів і характеризується значними темпами розвитку. Це підтверджується різноманітністю концепцій, напрямів, підходів, шкіл і наявністю принаймні двох парадигм, що змінювали одна одну. Це є важливим з точки зору діалектики науки, оскільки, згідно із трактуванням Томаса Куна, парадигма відображає "визнані всіма наукові досягнення, які протягом певного часу дають модель постановки проблем і їх рішень науковому співтовариству" [37].

На основі досвіду країн Заходу виділяють дві парадигми менеджменту в цілому та управління персоналом зокрема: парадигма наукового управління та парадигма людських відносин. Однак важливо зауважити, що це відноситься до періоду між Першою та Другою світовими війнами. Друга половина XX століття

відзначається "парадигмальною спрямованістю тектонічних зсувів у домінуючих концептуальних схемах управлінської думки" [6].

Інші вчені стверджують, що "перша парадигма виникла як відповідь на питання: наскільки базова раціоналістична концепція сприяє психологічній віддачі працівників в їх праці? На більш пізніх етапах розвитку управлінських відносин, виникла друга парадигма: наскільки психологічна віддача працівників в їх трудовій діяльності потребує відповідного організаційного підкріплення?" Таким чином, виникли "два підходи в управлінні персоналом: раціоналістичний та поведінковий. В першій парадигмі акцент робиться на управлінні організацією таким чином, щоб вона (організація) могла давати максимальний ефект від трудової діяльності (концепція А. Файоля). Друга парадигма управління персоналом враховує біхевіористський підхід в трудовій діяльності, враховуючи індивідуальні здібності працівника" [64].

У ХХ столітті існувало чотири парадигми у кадровому менеджменті: 1) парадигма наукової організації праці, зосереджена на організації виробничих систем і розглядає людський потенціал як ресурс; 2) парадигма людських відносин, яка акцентує на комунікаціях в колективі та формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, розглядаючи "людський потенціал як цілісну систему, яка принципово не зводиться до суми потенціалів окремих співробітників"; 3) парадигма контрактації індивідуальної відповідальності, яка наголошує на індивідуальних властивостях та здібностях працівника, обумовленої потребою у підвищенні вимог до професійності діяльності та рівня відповідальності; 4) парадигма командного менеджменту, яка зосереджена на раціональному поєднанні індивідуальних якостей працівників із вмінням ефективно працювати в команді над нестандартними завданнями [40].

Концепція "управління людськими ресурсами" пропонує гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи (включаючи роботу з дому) та впровадження системи "відкритого контракту", що є практикою деяких транснаціональних компаній, таких як Siemens і ГЕС. Система оплати праці та розподіл обов'язків також відрізняються в цих двох концепціях [15].

У концепції "управління персоналом" оплата праці базується на стимулюванні лише тих навичок і знань, які потрібні для виконання конкретної роботи. Вона спрямована на виконання завдань та обов'язків, визначених у трудовому договорі, і не заохочує додаткових стимулів. Розподіл обов'язків ґрунтується на функціональному підході, де функції чітко визначаються за конкретним функціональним відділом[23].

Розглянемо поняття розвитку персоналу через призму висловлень провідних експертів в галузі управління людськими ресурсами.

В рамках даного дослідження звернемо увагу на думки видатних науковців, які проаналізували сутність та важливість розвитку персоналу в сучасному управлінському середовищі (табл. 1.1).

Узагальнюючи різноманітні погляди, вважаємо, що тлумачення поняття "розвиток персоналу" з урахуванням його стратегічного спрямування доцільно розглядати як систематичний та цілеспрямований процес підготовки кадрів для виконання організаційних та виробничих завдань. Цей процес включає в себе розв'язання нових завдань, що раніше не були відомі, прийняття неструктурованих управлінських рішень, зайняття нових посад та виконання нових обов'язків, планування кар'єрного росту, формування резерву для керівництва, підвищення конкурентоспроможності працівника та підвищення ефективності діяльності організації на довгостроковий період.

Більшість визначень терміну «розвиток персоналу» обмежують професійним розвитком. Однак, на думку автора, необхідно розглядати професійний та особистісний розвиток працівника як взаємопов'язані аспекти. Тільки у випадку гармонійного розвитку всіх аспектів людини можна говорити про комплексний розвиток працівника[1].

Розвиток часто асоціюють із набуттям додаткових навичок, знань та умінь. Проте, на нашу думку, розвиток повинен розглядатися як процес вдосконалення і виведення на новий рівень існуючих характеристик працівника[57].

Таблиця 1.1. Порівняльна характеристика поняття «розвиток персоналу» у трактуванні вітчизняних та зарубіжних авторів

| Автор | Визначення поняття |
|--|--|
| Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татарська М.С. [8] | Розуміють як "комплекс організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних для ефективного виконання поточних і перспективних завдань у сфері розвитку персоналу, а також для оптимального задоволення потреб працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрним зростанням." |
| Бучинська Т.В.[4] | Система управління розвитком персоналу організації – це комплекс заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та професійної компетентності працівників. Ці заходи включають: Професійну адаптацію працівників – допомогу працівникам у пристосуванні до нових умов праці та професійних вимог. Оцінку кандидатів на вакантні посади – визначення їхньої відповідності вимогам посади. Поточну періодичну оцінку кадрів – визначення рівня професійної компетентності працівників. Планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів – визначення перспектив професійного розвитку працівників. Роботу з кадровим резервом – підготовку працівників до заміщення вакантних посад. Організацію винахідницької та раціоналізаторської роботи – стимулювання творчої ініціативи працівників. |
| Партика І.В.[20] | Організація подій, спрямованих на повне розкриття особистісного потенціалу працівників та підвищення їхньої здатності активно сприяти у діяльності організації. |

Джерело: узагальнено автором на основі даних

Розвиток персоналу слід розглядати не як одноразовий захід, а як динамічний та стратегічний процес.

Отже, розвиток персоналу повинен бути розглядений як безперервний процес удосконалення якісних характеристик працівників з метою забезпечення гармонійного розвитку та підвищення ефективності діяльності організації.

1.2 Особливості управління процесами розвитку персоналу підприємства

Одна з найважливіших функцій управління персоналом є розвиток персоналу, це процес підвищення кваліфікації та професійного рівня

працівників. Швидкі зміни у сучасному бізнес-середовищі, технологічні інновації та конкурентний тиск ставлять підприємства перед завданням постійно удосконалювати та розвивати свій персонал[8].

Представлено багато тлумачень визначення «розвитку персоналу», цей термін використовується не лише для опису процесу підвищення кваліфікації працівника.

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття «розвиток персоналу»

| Підхід | Визначення поняття «розвиток персоналу». |
|----------------|--|
| Функціональний | Розвиток персоналу як одна з функцій управління персоналом, яка спрямована на підвищення кваліфікації, компетенцій та мотивації працівників. |
| Процесний | Розвиток персоналу це процес, який включає такі етапи, як: <ul style="list-style-type: none"> • Планування розвитку персоналу . На цьому етапі визначається потреба у розвитку персоналу, а також розробляються програми розвитку. • Реалізація програм розвитку персоналу . На цьому етапі програми розвитку впроваджуються у життя. • Оцінка ефективності розвитку персоналу . На цьому етапі оцінюється ефективність реалізованих програм розвитку |
| Системний | Розвиток персоналу як складова частина системи управління персоналом, яка взаємодіє з іншими складовими цієї системи |
| Комплексний | Розвиток персоналу як багатогранний процес, який включає не лише навчання та розвиток працівників, а й інші заходи, спрямовані на підвищення їхньої кваліфікації, компетенцій та мотивації |

Джерело: розроблено автором на основі даних [25,21]

Наприклад, Марченко О.М, вважає, що розвиток персоналу є ключовим фактором успіху в сучасному світі. Вона стверджує, що «підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, мають перевагу перед конкурентами» [14].

У Ткаченко М.І, був інший підхід він вважає, що розвиток персоналу має бути індивідуалізованим. Він стверджує, що «кожний працівник має свої індивідуальні потреби та цілі, тому програми розвитку персоналу повинні бути адаптовані до них»[25].

В цілому, вчені в галузі розвитку персоналу вважають, що цей процес є важливим і необхідним для успіху будь-якого підприємства.

Для визначення змісту та сутті поняття використовують чотири підходи.

Проаналізувавши таблицю 1.2, можемо побачити що всеосяжним є комплексний підхід. Цей підхід відображає сутність розвитку персоналу як багатогранного процесу, спрямованого на забезпечення успіху підприємства.

Ось деякі визначення поняття «розвиток персоналу», які ґрунтуються на комплексному підході[62]:

Розвиток персоналу - це систематичний процес, спрямований на підвищення кваліфікації, компетенцій та мотивації працівників, а також на забезпечення їхнього професійного та особистісного зростання.

Розвиток персоналу - це процес, який дозволяє працівникам розвивати свої здібності, навички та знання, а також досягати своїх професійних цілей.

Розвиток персоналу – це процес, який дозволяє підприємству підвищити свою конкурентоспроможність за рахунок підвищення кваліфікації та мотивації працівників[13].

Отже, у тлумаченнях розвитку персоналу найчастіше виділяють такий основний аспекти як: сукупність заходів для підвищення професійної або виробничої кваліфікації. Більшість цей термін обмежують лише професійним розвитком. На нашу думку, не можна розділяти професійний та особистісний розвиток, адже лише об'єднавши навички можна досягнути гармонійного розвитку. Він повинен розглядатись як чітко і стратегічно спланований, постійний процес, що динамічно розвивається.

Напрямки розвитку персоналу у всіх сферах є однакові, а саме: особистісний, соціальний та професійний[64].

Професійний – спрямований на підвищення кваліфікації та компетенцій працівників, необхідних для виконання їх посадових обов'язків, включає в себе такі заходи, як[28]:

- навчання та розвиток працівників;
- стажування;
- ротація кадрів;
- консалтингові послуги;
- самонавчання та саморозвиток працівників.

Соціальний – спрямований на створення сприятливих умов праці, які сприяють підвищенню мотивації працівників та їхньому особистісному зростанню, включає в себе такі заходи, як:

- створення безпечних та комфортних умов праці;
- забезпечення соціальних гарантій працівникам;
- створення можливостей для професійного зростання працівників;
- розвиток корпоративної культури;
- створення сприятливого психологічного клімату у колективі.

Особистісний направлений на розвиток особистісних якостей працівників, які не є безпосередньо пов'язані з виконанням їх посадових обов'язків, включає в себе такі заходи, як:

- розвиток лідерських якостей працівників;
- розвиток комунікативних навичок працівників;
- розвиток креативності працівників;
- розвиток стресостійкості працівників;
- розвиток інших особистісних якостей, які сприяють успіху працівника у кар'єрі та особистої життя[55].

Практики доводять що за допомогою цих трьох напрямків компанія зможе вплинути на працівників майже однаково. Професійний розвиток розберемо більш детальніше.

Професійний розвиток — це самовдосконалення через навчання та навчання для просування по службі. Компанії можуть пропонувати тренінги для подальшого навчання своїх співробітників, але працівник зазвичай працює над власним професійним розвитком самостійно. Є багато способів, за допомогою яких працівник може працювати над своїм професійним розвитком, наприклад відвідувати заняття, ходити на семінари або навчатися новим навичкам. Професійний розвиток також може стосуватися того, щоб бути в курсі нових тенденцій у своїй галузі та застосовувати нові практики до ваших поточних методів[56].

У наш час, є дуже важливим процес навчання та розвитку — це діяльність, спрямована на покращення продуктивності окремих осіб і груп в організації. Організації встановлюють систематичні процедури для навчання співробітників необхідним технічним і управлінським навичкам для виконання їхніх ролей[48]. Організація застосовує процес навчання та розвитку, щоб покращити навички, отримати знання, роз'яснити концепції та змінити професійне ставлення. Організації можуть зробити це за допомогою структурованого навчання, щоб підвищити продуктивність співробітників[17].

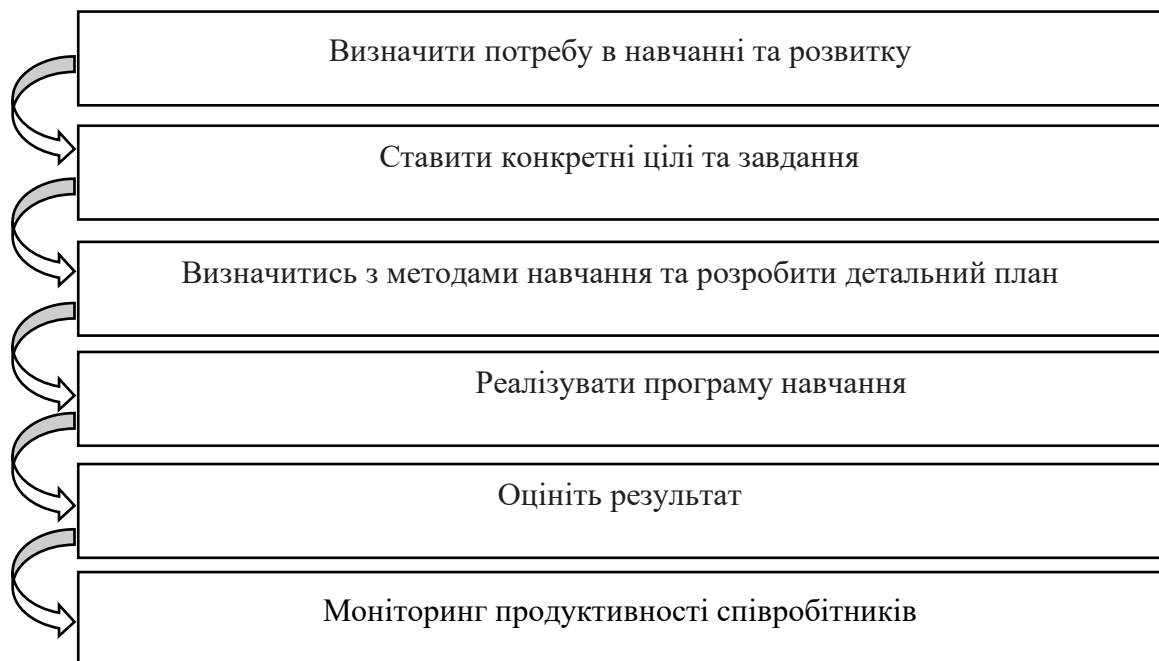


Рисунок 1.1 - Етапи розвитку та навчання персоналу в логістичній сфері

Джерело: розроблено автором на основі даних

Процес навчання та розвитку в сфері логістики передбачає кілька етапів, які забезпечують його ефективність. Перелік основних важливих кроків, які потрібно використовувати побачимо на рис 1.1.

Кожен з цих етапів має свої завдання таким чином розвиток персоналу є досить комплексною та складною процедурою[9].

Розвиток персоналу повинен бути спрямований на досягнення цілей та стратегії підприємства. Для того, щоб забезпечити відповідність розвитку персоналу цілям і стратегії підприємства, необхідно[13]:

- Враховувати вимоги до персоналу, що випливають із цілей та стратегії підприємства.
- Визначити пріоритетні напрямки розвитку персоналу.
- Розробити програми розвитку персоналу, спрямовані на досягнення пріоритетних напрямків.

Тому логістичні компанії повинні використовувати певні принципи розвитку. Принципи що наведені нижче, на нашу думку будуть доцільними у використанні будь-якої компанії і можуть стати основою для стратегічного розвитку[50].

Принципи:

- Цілісність системи розвитку
- Адаптивність
- Інноваційність
- Науковість
- Відповідальність

Основну роль у структурі інноваційної свідомості відіграє мотивація інноваційної поведінки. Щоб компанії могли постійно виводити на ринок нові, удосконалені та конкурентоспроможні продукти та послуги в умовах глобальної економіки, їх працівники мають бути відповідним чином (креативно, інноваційно) налаштовані (мотивовані) у своїй щоденній діяльності[5].

Основними викликами та проблемами управління персоналом в умовах кризи є[3]:

- Захист персоналу – це найважливіший пріоритет для компаній в умовах війни. Компанії повинні забезпечити безпеку своїх працівників, як на робочому місці, так і поза ним.

- Підтримка психологічного стану працівників - війна має значний вплив на психологічне здоров'я працівників. Компанії повинні надавати підтримку своїм працівникам, щоб допомогти їм упоратися із наслідками війни.

- Збереження та мотивація персоналу – війна може призвести до плинності кадрів. Компанії повинні вжити заходів для збереження та мотивації свого персоналу.

- Адаптація до змін - війна вимагає від компаній швидкої адаптації до змін. 84 % респондентів в Україні вважають, що розроблення правильної моделі робочого середовища є важливим для успіху організації[14]. Компанії повинні бути готові до того, що їхня діяльність може змінитися в будь-який момент і потрібно навчати своїх співробітників швидко реагувати на нові обставини і шукати інноваційні рішення.

Для вирішення цих викликів та проблем компанії повинні використовувати нові до управління персоналом. Основними підходами є економічний, органічний та гуманітарний. Вони поділяються на[15]:

- Впровадження дистанційного та гібридного формату роботи - це дозволить компаніям забезпечити безпеку своїх працівників та зберегти їх продуктивність.

- Впровадження програм підтримки психологічного стану працівників - це допоможе працівникам впоратися із наслідками війни.

- У кризових ситуаціях, емоційний і соціальний інтелект стають ще більш важливими, тому необхідно розвивати навички комунікації, лідерства, роботи в команді та стресостійкості.

- Впровадження програм мотивації та стимулювання працівників - це допоможе компаніям зберегти та мотивувати свій персонал.

- Розробка сценаріїв адаптації до змін – це дозволить компаніям швидко реагувати на зміни, викликані війною.

Однак існує ризик того, що надмірна зосередженість на технологіях може призвести до втрати з поля зору центральної ролі людських ресурсів. У кризовий період особливо важливо не забувати про людей, які є основним капіталом будь-

якої компанії. Необхідно передбачати і можливі втрати персоналу та розробляти плани на випадок втрати ключових спеціалістів[15]. Ризики які мають найбільший вплив можемо побачити на рис. 1.2.

Компанія «Делойт» провила дослідження в якому взяли участь понад 10 000 бізнес- та HR-лідерів зі 105 країн.

За дослідженням, 49 % українських організацій можуть ефективно передбачати навички, які їм знадобляться протягом наступних двох років [42].

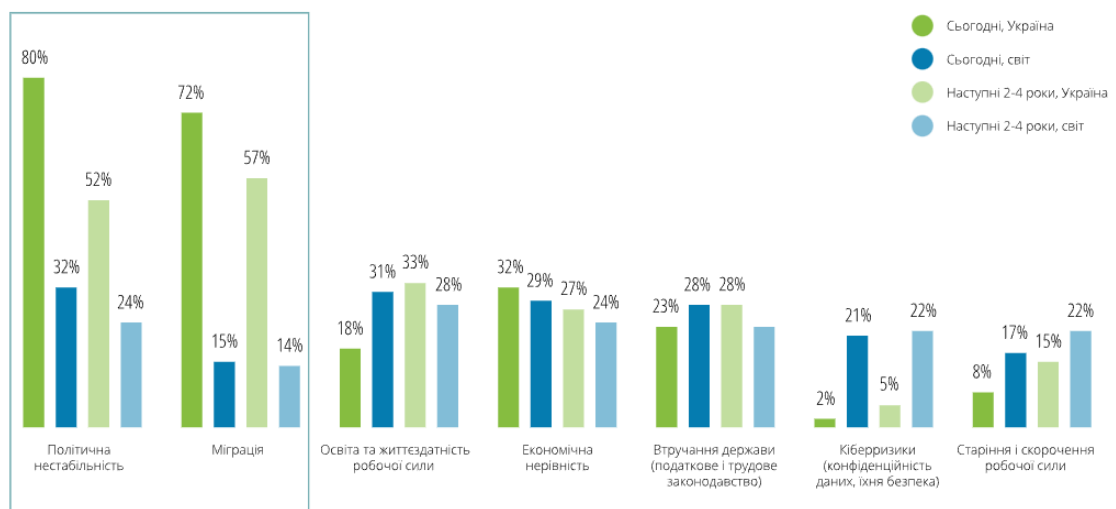


Рисунок 1.2 - Ризики, що мають найбільший вплив на робочу силу [42]

Дослідження показують, що логістичні компанії все частіше займаються розвитком працівників, бо ефективніше та дешевшим є розвиток своїх працівників з точки зору бізнесу, ніж постійно шукати та відбирати нових. Якщо компанія має хороші умови то вона зможе залучити найкращих спеціалістів які принесимуть більше доходу та позитивно впливатимуть на репутацію компанії на ринку.

Отже, організація яка прогне зберегти конкурентоспроможність на ринку повинна боротись з проблемами та викликами, її потрібні працівники які володіють сучасними знаннями та технологіями, здатними ефективно використовувати їх на практиці при небезпечних ситуаціях.

Можна зазначити що розвиток персоналу як систематичний процес, спрямований на підвищення кваліфікації, компетенцій та мотивації працівників, забезпечуючи їхнє професійне та особистісне зростання. Визнання індивідуальних потреб та цілей працівників, підходи до планування та оцінки ефективності розвитку, а також урахування системності в управлінні персоналом є необхідними у впровадженні ефективних програм розвитку персоналу в організації.

1.3 Методи розвитку персоналу в сучасних умовах

У сучасному світі, охопленому стрімкими змінами та постійним розвитком, системи управління персоналом визнаються ключовим елементом успішного функціонування підприємств. Особливо важливою стає проблема розвитку персоналу, оскільки компетентні, мотивовані та адаптовані до нових умов співробітники є вирішальним ресурсом для досягнення стратегічних цілей організації. У зв'язку з цим актуальність дослідження методів розвитку персоналу в сучасних умовах важко переоцінити[54].

Методи управління персоналом передбачають способи впливу на колективи та окремих працівників. Компанія обираючи методи для себе має бути переконана, що вони відповідають цілям співробітників і цілям компанії[8].

Методи управління персоналом - це система стратегічних підходів, інструментів, технік та прийомів, які використовуються керівниками для ефективного управління роботою та розвитком персоналу в організації. Ці методи спрямовані на створення сприятливого та продуктивного робочого середовища, а також на досягнення стратегічних цілей компанії через оптимальне використання людських ресурсів[56].

Методи управління персоналом поділяють на: економічні, адміністративні та соціально – психологічні(рис. 1.3).

Короткий огляд кожної з цих категорій наведений нижче:

Економічні методи управління персоналом - спрямовані на досягнення ефективності та оптимізації витрат в управлінні персоналом[35].

- Розробка схем оплати праці, премій та інших форм винагородження, які стимулюють високий рівень роботи.
- Визначення бюджету на оплату праці, навчання та розвиток персоналу.
- Використання ефективних технологій та процесів для оптимізації робочих процесів та зменшення витрат.



Рисунок 1.3 - Методи управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі даних[56][51]

Адміністративні методи визначають структуру та процедури управління персоналом, зокрема організаційну ієрархію та правила поведінки.

- Визначення ролей та обов'язків, створення підрозділів та підрозділів.
- Розробка та впровадження внутрішніх правил та політик, які регулюють поведінку та взаємодію працівників.

- Встановлення робочого графіку, контроль за використанням робочого часу.

Соціально-психологічні методи спрямовані на вдосконалення комунікації, мотивації та взаємодії між працівниками та організацією.

- Стимулювання працівників через визнання, навчання, можливості кар'єрного росту.

- Розвиток ефективної системи внутрішньої та зовнішньої комунікації.

Надання можливостей для розвитку навичок, особистісного зростання та підвищення ефективності.

Використання всіх цих методів управління дозволяє компаніям досягати балансу між економічною ефективністю, організаційною ефективністю та задоволенням працівників. Такий комплексний підхід може сприяти створенню здорового та продуктивного організаційного середовища.

Зробивши аналіз наукової літератури, виділили перелік основних сучасних методів розвитку персоналу в компанії (табл. 1.3).

Тому все більшою цінністю будуть володіти працівники, які мають широкі знання та навички використані на практиці а не лише теорія. Враховуючи теоретичні основи сучасного менеджменту, можна висловити, що управлінський процес охоплює сукупність функцій, методів та програм впливу організації на своїх працівників з метою максимально ефективного використання їхнього працездатного потенціалу[49], [55].

Ефективні, добре реалізовані методи розвитку співробітників залучають членів команди та допомагають їм розширювати свої навички та просуватися в кар'єрі. Інвестиції в ініціативи з навчання та розвитку, а також програмне забезпечення для управління персоналом також значною мірою сприяють утриманню лояльної робочої сили, оскільки вони є одними з основних факторів, які впливають на те, щоб працівники залишалися в своїх поточних компаніях[29].

Таблиця 1.3 – Сучасні методи розвитку персоналу в компанії

| № | Метод | Характеристика |
|----|-------------------------|--|
| 1. | Коучинг | Це нова форма консультаційної підтримки. Метод досягнення поставлених цілей. Коуч через діалог допомагає коучі (клієнту) правильно поставити мету, знайти найкращий шлях досягнення мети та розкрити прихований внутрішній потенціал людини. Коуч не говорить, як досягти успіху, а ставить запитання, за допомогою яких клієнт сам знаходить рішення своїх завдань. Кембриджський словник визначає слово «коучинг» як «робота чи діяльність із навчання людей або допомоги в їх підготовці до чогось». Але визначення не зовсім вірне, тому що коучинг – це не навчання чи підготовка – він допомагає та підтримує на шляху до досягнення мети. |
| 2. | Тренінг | Мінімум теорії та максимум практики для відпрацювання навичок. метод управління персоналом, який передбачає організацію систематизованого процесу навчання та розвитку працівників для підвищення їхніх професійних навичок, знань та ефективності на роботі. |
| 3. | Самонавчання | Метод, який визнає активну роль працівників у власному професійному та особистісному розвитку. Цей метод базується на ідеї того, що працівники можуть самостійно набувати нові навички, знання та компетенції за допомогою доступних ресурсів. |
| 4. | E-learning | Метод, що використовує технології та інтернет для надання навчального матеріалу та взаємодії з учасниками навчального процесу в онлайн-режимі. |
| 5. | Кейс | Є методом викладання та вивчення, який використовується для аналізу реальних ситуацій, проблем або прикладів (кейсів). В управлінні персоналом цей метод дозволяє працівникам або студентам розвивати критичне мислення, аналітичні навички та прийняття рішень на основі конкретних бізнес-сценаріїв. |
| 6. | Підвищення кваліфікації | Процес, який дозволяє працівникам покращити свої знання, навички та вміння, щоб відповідати сучасним вимогам до їхньої професії чи займаної посади. Підвищення кваліфікації має бути всеосяжним, орієнтованим на різні категорії працівників, неперервним та спрямованим на перспективні професії. |

Джерело: розроблено автором на основі даних[50],[58]

- Управління персоналом – це складний і багатогранний процес, який можна розглядати з різних аспектів.
- Основними аспектами управління персоналом є:
- Техніко-технологічний аспект відображає рівень розвитку виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови. Цей аспект важливий для забезпечення ефективності виробництва та створення безпечних умов праці.

- Організаційно-економічний аспект містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства. Цей аспект важливий для забезпечення ефективного використання трудового потенціалу компанії.
- Правовий аспект включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі. Цей аспект важливий для забезпечення законності та справедливості у відносинах між працівниками та роботодавцем.
- Соціально-психологічний аспект відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи. Цей аспект важливий для створення комфортного психологічного клімату в колективі та підвищення задоволеності працівників.
- Педагогічний аспект передбачає рішення питань, пов'язаних з вихованням кадрів, наставництвом та ін. Цей аспект важливий для розвитку професійних і особистих якостей працівників[30].

Наступний список охоплює деякі з найпопулярніших підходів до оцінювання ефективності. Кожен із них має свої плюси та мінуси, залежно від типу роботи та мети оцінювання. Часто компанія використовує кілька методів, щоб отримати повніше уявлення про кожного співробітника[6],[24].

- Контрольні списки корисні тим, що вони дозволяють менеджерам швидко перевіряти навички, досягнення та поведінку в міру їх досягнення. Недоліком є те, що контрольні списки надають мало суттєвої інформації про якість досягнень або будь-які труднощі, з якими працівник міг зіткнутися, намагаючись виконати завдання. Наприклад, у працівника можуть виникнути законні труднощі з прибуттям вчасно, якщо відбувся страйк у громадському транспорті, але контрольний список просто зазначатиме, що працівник запізнився. Оскільки вони дуже швидкі та прості, можна регулярно використовувати контрольний список і порівнювати результати з часом.

- Шкали оцінок дозволяють менеджерам оцінювати якість роботи або навичок співробітника; загалом шкали оцінювання становлять від 1 до 5 або від 1 до 10. Це забезпечує трохи більше гнучкості, ніж контрольний список, і може запропонувати можливості для вдосконалення з часом. Наприклад, працівник, який отримав 6 з 10 за пунктуальність у січні, може отримати 8 з 10 у лютому, таким чином демонструючи як мотивацію, так і вдосконалення.

- Порівняльні методи дозволяють менеджерам порівнювати окремих співробітників на предмет конкретних цілей і результатів. Наприклад, менеджери можуть порівнювати кількість здійснених продажів, кількість обслуговуваних клієнтів, отриманий дохід тощо. Порівняльні методи дають змогу побачити, чи окремий працівник сильно відстає чи вискакує попереду своїх однолітків. Звичайно, методи порівняння застосовуються лише до груп працівників, які мають ідентичні цілі, ресурси, можливості та навчання[33].

- Наративні техніки – це есе, в яких описується продуктивність співробітників. Зазвичай вони пишуться безпосередніми керівниками співробітників, хоча іноді вони пишуться самими працівниками. З одного боку, наративні есе забирають час і енергію від щоденних завдань менеджера (або працівника). З іншого боку, вони можуть надати найдетальнішу та значущу оцінку, оскільки є достатньо гнучкими, щоб описати сильні сторони, проблеми, перешкоди та можливості окремих осіб[36].

- 360 Feedback просить керівників, підлеглих і колег надати відгук про ефективність роботи з усіх боків. Це може бути дуже корисною формою оцінювання, оскільки деякі люди можуть бути чудовими менеджерами, але їм важко спілкуватися з колегами або навпаки. Збираючи широкий спектр точок зору, менеджери можуть точно визначити сильні області та можливості для зростання. З іншого боку, такий підхід може бути проблематичним, якщо відповідний працівник менш популярний з будь-якої причини або якщо підконтрольний незадоволений дисципліною.

- Облік витрат – це підхід, який найбільше підходить для осіб, які здійснюють прямі продажі, виробляють готовий продукт або надають прямі

послуги. Постає таке запитання: як вартість заробітної плати та пільг працівника співвідноситься з доходом, який створює ця особа? Проводячи прямий аналіз витрат і вигод, менеджер може визначити, чи вартий працівник тієї суми, яку на нього витрачає корпорація. Однак цей тип обліку рідко надає повну інформацію про здібності чи активи працівника. Наприклад, продавець, який витрачає свій час на знайомство з клієнтом, може здійснювати менше продажів на тиждень, але може викликати більше доброї волі та рекомендацій у довгостроковій перспективі.

- Управління за цілями – це персоналізована техніка оцінювання, яка вимірює досягнення окремого працівника шляхом порівняння його з цілями, узгодженими за попередній рік. Наприклад, працівник і менеджер могли домовитися про певну мету продажу; наприкінці року фактичні продажі працівника можна порівняти позитивно чи негативно з індивідуальною метою[26].



Рисунок 1.4 - Переваги розвитку співробітників

Джерело: розроблено автором на основі даних[63]

Проаналізувавши методи можемо зробити висновок що компанія має обрати методи схильючись до цінностей та політики компанії.

Використання правильних методів ефективного розвитку персоналу, можуть допомогти надати членам вашої команди чіткі, ефективні та підтримуючі вказівки[3]. На рис 1.4 можемо побачити переваги які отримає компанія.

Результати оцінки ефективності розвитку можуть бути використані для прийняття рішень для подальшої реалізації соціальних програми або проекту. Вони можуть також бути використані для внесення змін в соціальну програму або проект з метою підвищення їхньої ефективності[32].

Висновки до розділу 1

Можемо підвести підсумок, не зважаючи на незначний проміжок часу (півтора століття) відбулося формування та стрімкий розвиток «менеджменту персоналу» як науки, яка вивела на новий рівень використання найбільш цінного активу будь-якого підприємства, організації або установи сьогодення – людини з набором властивих лише їй ділових, професійних та особистісних якостей, які дозволяють суб'єктам господарювання здійснювати ефективну діяльність.

Розвиток персоналу визнається однією з ключових функцій управління персоналом, яка націлена на підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників. З урахуванням швидких змін у бізнес-середовищі, технологічних інновацій та конкурентного тиску, підприємства змушені постійно удосконалювати та розвивати свій персонал.

Термін "розвиток персоналу" може мати різні тлумачення, відзначаючи його як процес підвищення кваліфікації працівника або як більш комплексний процес, що охоплює індивідуалізовані підходи до кожного працівника. Вчені, такі як Марченко О.М, та Ткаченко М.І, акцентують на важливості інвестування

в розвиток персоналу, вважаючи його ключовим елементом успіху сучасних організацій.

У сучасному світі, де швидкі зміни та постійний розвиток визнаються нормою, системи управління персоналом виступають ключовим елементом успішного функціонування підприємств. Зокрема, проблема розвитку персоналу стає особливо актуальною, оскільки компетентні, мотивовані та пристосовані до нових умов праці співробітники є критичним ресурсом для досягнення стратегічних цілей організації.

Методи управління персоналом представляють собою систему стратегічних підходів, інструментів, технік та прийомів, які використовуються для ефективного управління роботою та розвитком персоналу в організації. Вибір конкретних методів повинен відповідати цілям індивідуальних співробітників та стратегічним завданням компанії.

Методи управління персоналом класифікуються на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Економічні методи спрямовані на досягнення ефективності та оптимізацію витрат, такі як розробка схем оплати праці та визначення бюджетів. Адміністративні методи включають визначення ролей та обов'язків, створення структури та внутрішніх правил. Соціально-психологічні методи спрямовані на вдосконалення комунікації, мотивації та взаємодії працівників.

Загалом, використання цих методів спрямоване на створення сприятливого робочого середовища, оптимальне використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії в умовах сучасного бізнесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ПП «СОЛОВІЙ ТРАНС»

2.1 Аналіз системи управління персоналом у ПП «Соловій Транс»

У глобальному контексті сучасного бізнесу, ефективне управління персоналом стає визначальним фактором успіху організації. Підприємства в сучасних умовах намагаються створити та удосконалити системи розвитку персоналу, щоб відповідати вимогам змінюваного бізнес-середовища та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності[17].

У цьому підрозділі зосередимось на аналізі існуючої системи управління персоналу у ПП «Соловій Транс». Потрібно зазначити що ПП «Соловій Транс» є однією з провідних вантажних і логістичних компаній в Україні. Компанія спеціалізується на наданні послуг перевезення товарів великими вантажівками. В останні роки компанія розширила свою діяльність за межі кордону, і таке зростання створило можливості для неї[18].



Рисунок 2.1 - Діаграма показників статі співробітників у відсотках

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних

За даними на 2022р в компанії працює 76 працівників. Компанія надає послуги по перевезенню товарів, тому більша кількість працівників є чоловіки див на Рис 2.1. Жінки займають лише 22% від загальної кількості працівників

Структура підприємства складається з генерального директора, директора, HR відділу та маркетингу, юридичного, логістичного, аналітичного, фінансового, транспортного та відділу механіків. Опис організаційної структури, включаючи підрозділи та відділи можемо побачити на рис 2.2.

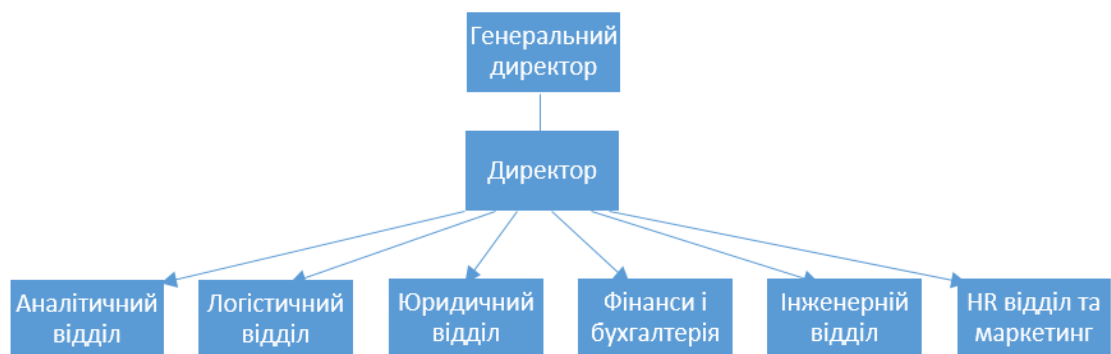


Рисунок 2.2 – Організаційна структура компанії “Соловій Транс”

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних

Структура управління компанії “Соловій Транс” є плоска, що вказує на мінімізацію рівнів в управлінні ієрархії(рис.2.2), це вказує на те, що в компанії є невелика кількість рівнів управління між верхнім керівництвом та базовим рівнем співробітників. Основні переваги плоскої структури включають[65]:

- Швидше прийняття рішень - плоскій структурі менше рівнів ієрархії, що сприяє швидшому прийняттю рішень. Відсутність багатьох прошарків дозволяє знизити час на прийняття та виконання важливих рішень.

- Ефективніше використання ресурсів – плоска структура може допомагати ефективніше використовувати ресурси, оскільки керівники можуть бути більш освідомлений про поточний стан справ.

- Гнучкість та адаптивність – плоска структура дозволяє компаніям більш гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Вона є особливо ефективною для компаній, які операційно залежать від швидко-змінюваних ринкових умов.

- Легше вирішення проблем – зниження ієрархічних шарів спрощує комунікацію та робить вирішення проблем більш ефективним.

- Більша залученість співробітників – співробітники можуть відчувати більше відповідальності та важливості в своїй роботі, оскільки структура дозволяє їм бути ближче до прийняття рішень та управління.

- Легше управління та контроль – керівники в плоскій структурі можуть краще контролювати дії підлеглих, оскільки мають менше підлеглих і безпосередньо взаємодіють з ними.

- Стимулювання ініціативи та креативності – зменшення ієрархічних бар'єрів може стимулювати більш активну участь співробітників у вирішенні проблем та розробці нових ідей.

Перелік недоліків плоскої організаційної структури виглядає наступним чином:

- Обмежені можливості кар'єрного зростання – у плоскій структурі обмежений кількістю рівнів управління може виникати обмеженість у можливостях кар'єрного зростання для співробітників, оскільки їхня шляху вгору стає менше.

- Збільшення робочого навантаження керівників – керівники у плоскій структурі можуть зазнавати збільшеного навантаження, оскільки вони можуть бути відповідальні за більше функціональних областей.

- Можливість збоїв у керуванні та втрати контролю – зменшення кількості рівнів управління може призвести до того, що керівники втрачають контроль над діяльністю підлеглих та може з'явитися ризик збоїв у керуванні.

- Недостатність спеціалізації – зменшення числа рівнів управління може призвести до того, що керівники втрачають глибоку експертність в певних областях, а це може вплинути на якість прийняття рішень.

- Неefективна керівництво в більших організаціях – у великих організаціях плоска структура може бути менш ефективною, оскільки менш кількість рівнів управління може ускладнити організацію та координацію роботи.

- Велика залежність від топ-менеджменту – всі стратегічні та важливі рішення можуть лежати в руках верхнього рівня керівництва, що може створити велику залежність та ризик в разі його недоступності.

- Відсутність спеціалізованих функціональних одиниць – у плоскій структурі може бути відсутність окремих функціональних одиниць, що спеціалізуються на конкретних завданнях, що може впливати на якість роботи в цих областях.

- Велике навантаження на лідерську особу – організація може стати дуже залежною від лідера або виконавчого директора, і в разі його відсутності може виникнути проблема управління[33].

На нашу думку не зважаючи на недоліки, така система є найкращою для логістичної компанії “Соловій Транс”. Сьогодні компанії по всьому світу впроваджують окремі елементи цієї структури та тестують її на практиці. Наша компанія не є виключенням.

Плоска система передбачає ролі, тобто співробітники використовують декілька ролей в компанії та не прив’язані до однієї посади. Якщо компанії потрібно буде пройти реорганізації, гнучкий підхід допоможе зробити це швидше та з низькими витратами.

Одним з найважливіших показників є плинність кадрів. Він слугує індикатором ефективності управління персоналом та загального здоров’я компанії, але його оцінка повинна враховувати конкретний контекст та обставини.

Висока плинність кадрів:

- Проблеми в управлінні або робочому середовищі – велика кількість звільнень може свідчити про недоліки в управлінні, неадекватні умови праці або проблеми в корпоративній культурі;

- Проблеми з утриманням талантів – свідчити про те, що компанія має труднощі у збереженні талановитих та кваліфікованих працівників;
- Неефективні процеси найму – якщо компанія має високий оборот кадрів, це може бути результатом неефективних процесів найму, які призводять до вибору несумісних кандидатів;
- Недостатнє задоволення персоналу - може бути причиною частих виходів з компанії.

Низька плинність кадрів:

- Ефективне управління, задоволеність персоналу та позитивна корпоративна культура;
- Ефективні процеси найму та збереження талантів - може бути результатом ефективних стратегій найму та утримання талантів;
- Стабільність управління – якщо компанія має низьку плинність, це може свідчити про стабільність управління та внутрішню організаційну стабільність;
- Добра репутація як роботодавця – компанії з низьким показником можуть мати добру репутацію серед працівників, що може приводити до більшої кількості якісних кандидатів.

Тому, компанії повинні прагнути уникати високого коефіцієнту плинності кадрів.

Коефіцієнт плинності кадрів вимірюється за формулою (2.1)[44]:

$$K_{п.к} = (Чз - Чн.з)/Чсер, \quad (2.1)$$

Чз – кількість працівників, що звільнилися за певний період часу;

Чн.з – кількість неминуче звільнених працівників за відповідний період;

Чсер. – середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

- $K_{п.к} < 0,1$ – плинність кадрів у підприємстві є низькою;
- $0,1 \leq K_{п.к} \leq 0,2$ – плинність кадрів у підприємстві середня;
- $K > 0,2$ – плинність кадрів на підприємстві є високою.

Якщо аналізувати більш детально, можемо побачити що О.П. Єгоршина, вважає 5-7% нормальний показником плинності. Процес старіння

спостерігається при <5%,коли вона більша за 7%, спостерігається зниження продуктивності праці [13].

Загальні типи звільнень:

- Звільнення за ініціативою роботодавця - якщо компанія знаходиться в економічних труднощах або проводить реорганізацію, це може призвести до звільнень для зниження витрат.

- Погіршення виконання обов'язків - якщо працівник не відповідає вимогам своєї посади або не виконує свої обов'язки належним чином, це може призвести до звільнення[46].

- Порушення корпоративних політик - якщо працівник порушує корпоративні політики чи стандарти поведінки, це може призвести до звільнення.

- Добровільне звільнення працівника - процес обґрунтований рішенням самого працівника, який вирішує припинити працю в даній компанії.

- Звільнення за результатами перевірок відділу ресурсів (HR) - якщо працівник виявляє неадекватну або непрофесійну поведінку, це може бути причиною звільнення.

- Порушення правил компанії - порушення внутрішніх правил і політик компанії може мати наслідки які приведуть до звільнення.

- Звільнення за результатами атестації - якщо під час атестації виявляється, що працівник не відповідає вимогам своєї посади, це може призвести до звільнення.

- Звільнення за результатами погіршення стану здоров'я - якщо стан здоров'я працівника перешкоджає йому виконувати свої обов'язки, це може призвести до звільнення.

- Звільнення за іншими причинами - Якщо працівник працює на тимчасовому контракті, його звільнення може настати при закінченні терміну контракту.

- Пенсійне звільнення - процес звільнення працівника, який йде на пенсію.

Кожен випадок звільнення є унікальним, і його призначення може бути визначено різними факторами, включаючи конкретні обставини, політики компанії та законодавчі вимоги.

Аналізуючи дані компанії в табл. 2.1 можемо побачити велику кількість працівників які звільнились за власним бажанням.

Таблиця 2.1 – Кількість працівників звільнені протягом 2020-2022рр.

| Рік | Загальна кількість працівників | Кількість звільнених | Неминуче звільнення |
|------|--------------------------------|----------------------|---------------------|
| 2020 | 64 | 19 | 2 |
| 2021 | 66 | 18 | 2 |
| 2022 | 76 | 22 | 3 |

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних

З показників які ми отримали попередньо може порахувати плинність кадрів в ПП “Соловій Транс”.

Таблиця 2.2 – Плинність кадрів протягом 2020-2022рр.

| Рік | Плинність кадрів, % | Коефіцієнт |
|------|---------------------|------------|
| 2020 | 28,13% | 0,2813 |
| 2021 | 26,67% | 0,2667 |
| 2022 | 27,63% | 0,2763 |

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних

Порахувавши показники з 2020-2022р вказані в табл. 2.2 можемо стверджувати що в компанії висока плинність кадрів.

У2020 цьому році плинність кадрів становила 28.13%, що вказує на те, що більше чверті працівників відходили або були звільнені. Це може було пов'язано з різноманітними факторами, такими як зміни в умовах праці, невідповідність очікувань працівників, або недостатньо розвитку в компанії.

У 2021 році плинність кадрів зменшилася і становила 26.67%. Це може вказувати на те, що компанія може була зайнята вдосконаленням умов праці, впровадженням нових стратегій утримання персоналу чи інших заходів для зменшення втрат персоналу.

У 2022 році плинність кадрів зросла і склала 27.63%. Це може свідчити про нові виклики та зміни в компанії, які впливають на задоволеність працівників та стабільність трудових відносин.

Тому на думку автора в ПП “Соловій Транс” відбувається досить висока плинність кадрів з 2020-2022рр. не дивлячись на те що вона трішки впала, все одно перевищує норму.

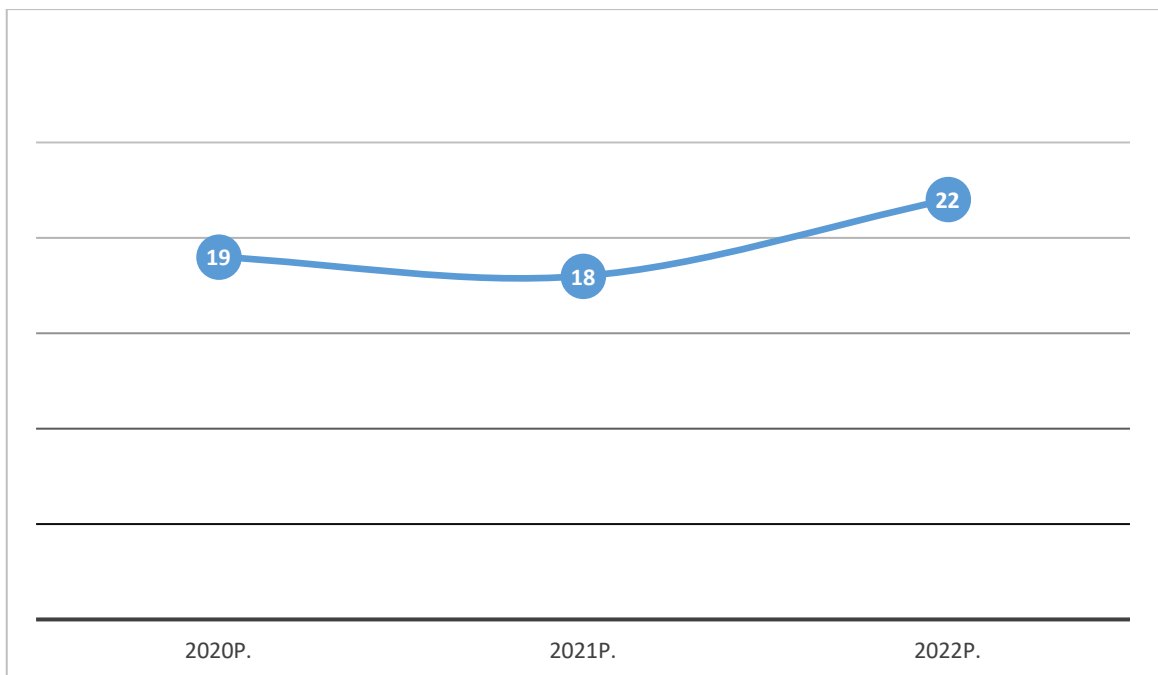


Рисунок 2.3 – Кількість звільнених осіб в ПП “Соловій Транс” з 2020-2022рр.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних

Відштовхуючись від цього було прийнято рішення проаналізувати причин звільнення працівників на ПП “Соловій Транс”. Було прийнято рішення провести аналіз за допомогою групового анкетування для співробітників які залишили роботу у компанії. Протягом 3-х років їх склало 59 осіб та отримали відповідь.

Спосіб розповсюдження обрали онлайн-анкетування і кожному колишньому працівнику було відправлено анкету створену у Google Forms. Попросили поставитись до цього серйозно та відповідати чесно, адже анкетування є анонімним. У Додатку А1 наведено таблицю з питаннями які були поставлені в анкеті. Відповідь була отримано від 57 працівників.

Результати дослідження зображенні на рис.2.4 та показують що було основною причиною звільнення. Отже, більша частина працівників у 2022р звільнилися тільки тому що немає можливості працювати віддалено а також “Зміна місця проживання чи міграція закордон”. Важливим фактом є те що жоден працівник не залишив роботу через керівництво[45].

Звичайно, керівництво не є єдиним фактором, що визначає успіх компанії. Однак, добре організоване і ефективне керівництво може стати ключем до досягнення успіху в конкурентному середовищі. Можемо побачити що підбір на керівні посади людей з високими професійними та особистими якостями є досить розумним рішенням. Це те що на даний момент забезпечує компанії зростання[4].

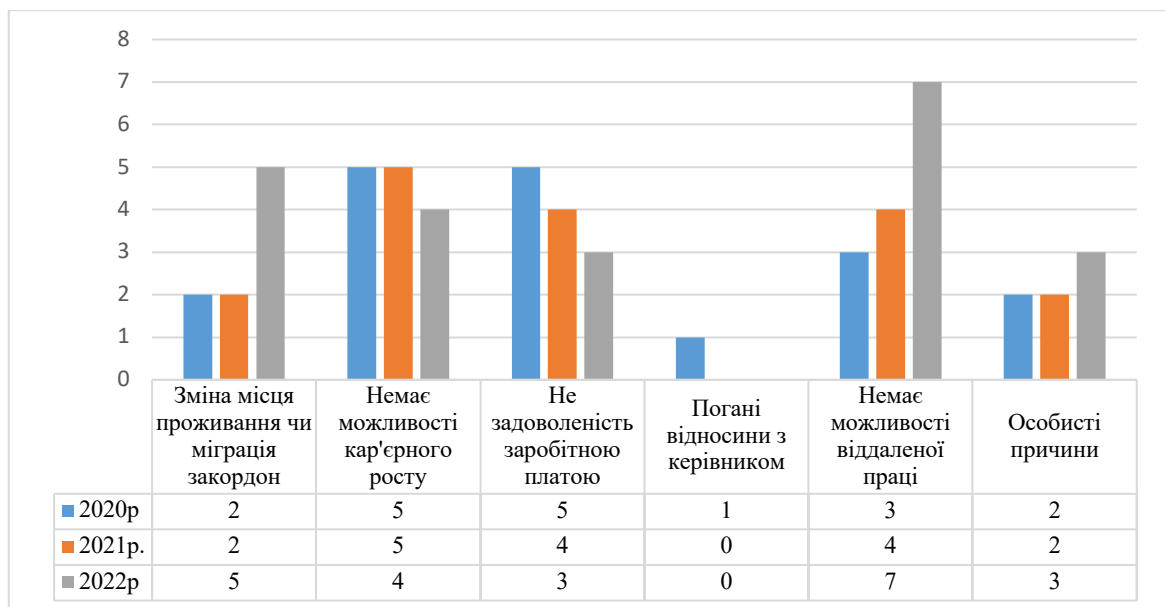


Рисунок 2.4 – Результати опитування на запитання “Що було причиною звільнення”?

Джерело: складено автором на основі анкетування

На питання “Чи була можливість кар’єрного росту?” як видно з діаграми 44 осіб відповіли ні і лише 13 так (рис 2.5). Це є негативним показником для компанії це означає працівники не мають мотивації для розвитку та розкриття своїх талантів.

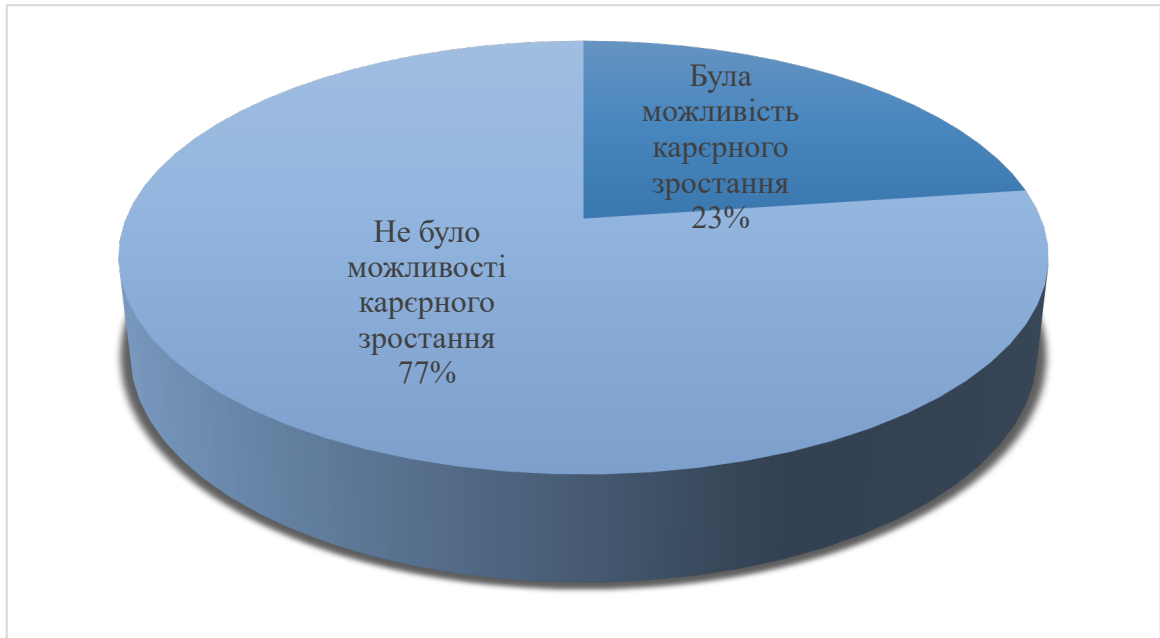


Рисунок 2.5 – Результати відповіді на питання “Чи була можливість кар’єрного росту?”, %

Джерело: складено автором на основі анкетування

Деякі вчені, групують причини звільнення на категорії:

- Звільнення під час адаптації
- Працюють менше 1 року та звільняються
- Працюють більше 1 року
- Особисті причини звільнення

Проаналізувавши дані з анкетування протягом 3-х років бачимо що 20 людей працювало до 6 місяців, 18 працювали до 1 року, 12 працівників які працюють більше 1 року та 7 осіб звільнились з особистих причини. Це може означати що найбільша плинність відбувається в період адаптації працівника тобто до 1 року. На це компанії потрібно звернути увагу для того щоб зменшити плинність.

Проаналізувавши внутрішні джерела інформації можемо побачити середній вік працівника та досвід роботи. В компанії працює багато молодих спеціалістів (рис.2.6) в середньому від 24 до 44 років. Отже, компанія може спокійно впроваджувати нові технології в роботу і не переживати за довгий процес адаптації технологій.

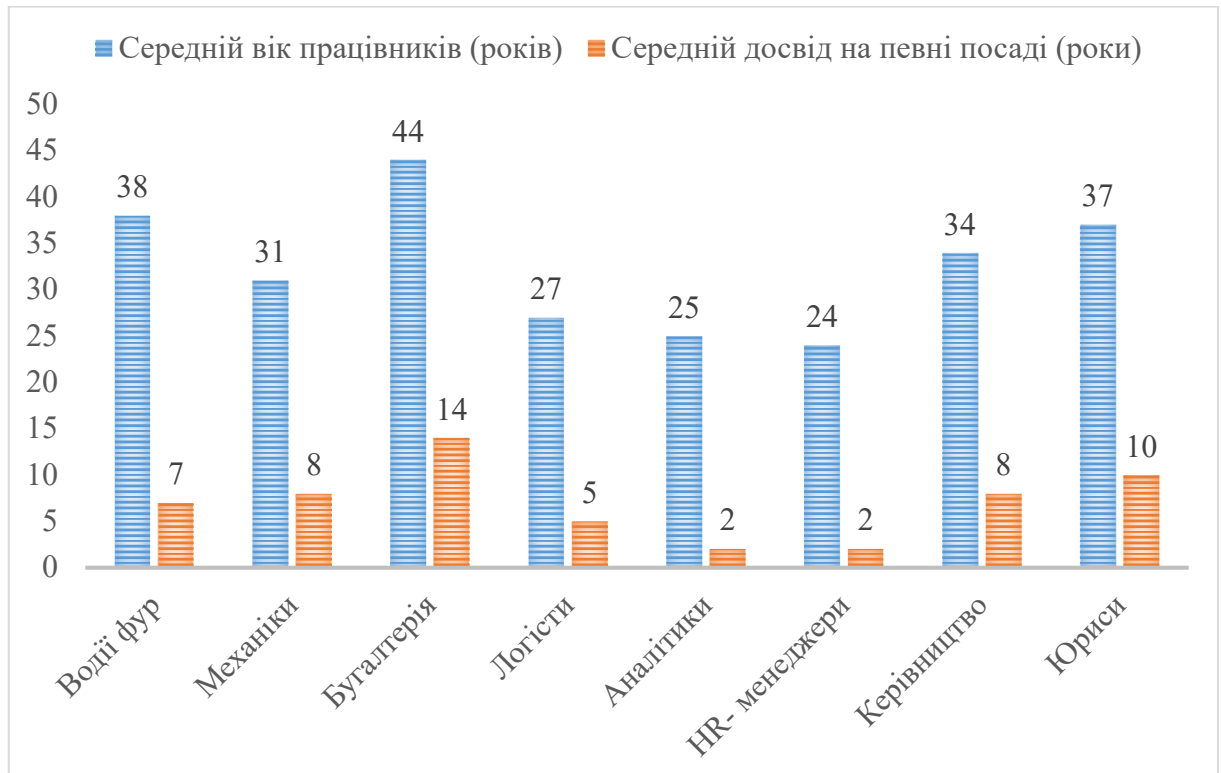


Рисунок 2.6 - Графік середнього віку та досвіду на певній посаді працівників.

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних

Найбільше людей з досвідом є у фінансовому відділі за ним юридичний відділ. Можемо побачити що HR-спеціалісти, аналітики та логісти в ПП “Соловій Транс” мають досить малий досвід в роботі, що і є потенційною загрозою для компанії тому потрібно попрацювати над їхніми навичками .

Приєм на роботу одного працівника займає до 3 тижнів цей процес можна оглянути див рис.2.7. Завдання HR-фахівця забезпечити швидке адаптування до команди[20]. Такі показники є нормою для нашої компанії. Норма встановлена компанією на основі її внутрішніх даних та на основі даних інших компаній.

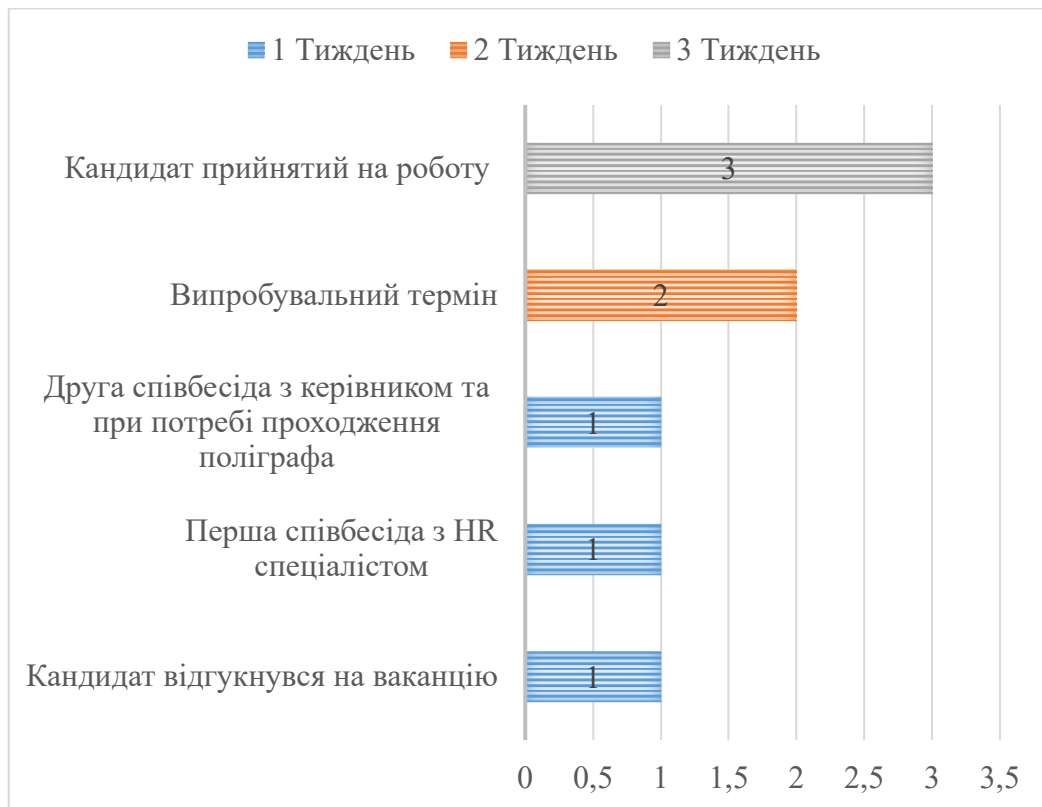


Рисунок 2.7 - Діаграма залежності етапу прийому кандидата від часу.

Джерело: складено автором на основі внутрішніх даних

Підводячи підсумок, можемо побачити що ПП “Соловій Транс” має великий показник плинності кадрів особливо працівників які ще не адаптувались, і як визначили ми у цьому розділі це погано впливає на компанію. З аналізу стало зрозуміло що в компанії є багато молодих спеціалістів що є плюсом для компанії але більшість не мають великого досвіду тож потрібно попрацювати над цим .

2.2 Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві

Система розвитку персоналу на підприємстві - це комплекс заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності, особистісного розвитку та мотивації працівників[5]. Термін “розвиток персоналу” означає

“розвиток здібностей працівника окремо та в цілому в компанії”, розвиток персоналу розділяють на індивідуальне зростання та загальне зростання працівника як професіонала. Тому розвиток працівників є ключовим елементом для успіху компанії[47].

Персонал визначає в основному рівень задовільності клієнта, імідж компанії і, як наслідок, попит на її послуги. Час праці висококваліфікованих спеціалістів є однією з важливих категорій витрат компанії. Тому надзвичайно важливо мати компетентних працівників[7].

Проаналізуємо склад та структуру персоналу за освітою, це є один з елементів оцінки професійного розвитку персоналу (табл.2.3). Як показано у таблиці 2.1 більша кількість працівників з 2020 по 2022р з повною вищою освітою зростає на 9 осіб, по відношенню до базового року. Кількість працівників з неповною та базовою вищою освітою зростає на 6 осіб.

Таблиця 2.3 – Склад та структура персоналу ПП “Соловій Транс”

| Показники | 2020р | | 2021р | | 2022р | | Відхилення 2022р. до 2020 р | |
|---|-------|-------------------|-------|-------------------|-------|------------------|-----------------------------------|-------|
| | осіб | питома вага, % | осіб | питома вага, % | осіб | питома вага,% | +/- | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Середньооблікова чисельність персоналу | 64 | 100,00 | 66 | 100,00 | 76 | 100,00 | +12 | +18,8 |
| – з повною вищою освітою | 23 | 35,9 | 24 | 36,4 | 32 | 42,1 | +9 | +29,1 |
| – з неповною та базовою вищою освітою | 28 | 43,8 | 31 | 46,9 | 34 | 44,7 | +6 | +21,4 |
| – з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою | 13 | 20,3 | 11 | 16,7 | 10 | 13,2 | -3 | -23,1 |

Джерело: складено авторами на основі статистичної звітності підприємства

Кількість працівників з середньою спеціальною, технічною, з середньою загальною освітою зменшилась на 3 особи. Ці показники можуть сприяти розвитку персоналу при правильному використанні цього ресурсу HR – спеціалістами.

Управління розвитком персоналу ПП “Соловій Транс” здійснює за допомогою відділу кадрів, який очолює начальник відділу, що підпорядковується начальнику підприємства[11].

Обов'язки відділу кадрів:

- Відділ кадрів забезпечує підприємство необхідною кількістю працівників, що мають відповідну кваліфікацію та забезпечує підприємство персоналом, який має необхідні знання та навички для виконання своїх обов'язків.

- Оформлює прийом на роботу, переміщення чи звільнення персоналу, також слідкує за дотримання трудового законодавства при прийомі, переміщенні та звільненні працівників.

- Відділ кадрів відповідає за ведення та зберігання кадрової документації, а також забезпечує своєчасну та точну звітність про стан кадрів.

- Навчання працівників для підвищення їхньої кваліфікації та професійної компетентності. Підприємство реалізує різні програми навчання для працівників, щоб вони могли розвиватися та підвищувати свою цінність для підприємства[26].

Отже, чим більше навичок має HR-спеціаліст тим краще зможе організувати роботу в команді та допомогти керівнику підвищити компетентність працівника.

Наступним етапом був збір інформації щодо кількості заходів для навчання, що були проведені в компанії протягом 2020-2022рр. та кількості працівників які брали участь.

Таблиця 2.4 – Кількість заходів та учасники кожного заходу, які брали участь з 2020-2022рр.

| Захід | Кількість працівників які взяли участь | | |
|--|--|------|------|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| Підготовчий курс “Комунікації з замовником” | 28 | 31 | 35 |
| Підвищення навичок для керівників | - | 4 | 5 |
| Спеціалізований курс для логістів “Нові технології та підходи для транспортного перевезення” | - | 12 | 17 |
| Онлайн тренінг “Оформлення документації” | - | - | 17 |

Джерело: складено автором

ПП “Соловій Транс” застосовує декілька програм для навчання працівників можна ознайомитись в таблиці 2.4. Можемо побачити що з кожним роком в компанії з’являється все більше курсів та програм для розвитку працівників, так як в компанії багато працівників без досвіду то це корисно для компанії.

Підготовчий курс “Комунікації з замовником” проводиться для працівників які взаємодіють з замовниками від відбувається регулярно кожного тижня в четвер з 14:00 – 15:00 в офісі. Відвідування не є обов’язкове але є рекомендованим. Його проводить керівництво. Тут працівники борються зі своїми страхами та набувають нового досвіду.

Підвищення навичок для керівників відбувається за межами офісу раз в рік. Керівники їдуть на Logistics Innovation Forum, де ознайомлюється з новими рішеннями та інноваціями для ефективного управління логістикою та автоматизацією контролю і обліку. В подальшому отриманими знаннями обмінюється з своїми підлеглими.

Спеціалізований курс для логістів “Нові технології та підходи для транспортного перевезення” відбуваються дуже раз в місяць або раз в два місяці. На ньому директор розповідає про нововведення які відбуваються в цій сфері та для деяких тем залучають коучів для більш чіткого пояснення теми.

Онлайн тренінг “Оформлення документації” записується внутрішніми спеціалістами для кращого розуміння тем, та є розмішений в ютуб у вільному доступі для всіх працівників компанії з корпоративної пошти.

Тож можемо побачити що в компанії проводяться заходи для покращення навичок співробітників[18].

За допомогою методу спостереження побачили що в компанії для об’єднання працівників у 2022р запровадили розважальні заходи. Було виділено приміщення і кожного місяця у п’ятницю після закінчення роботи у 17:00 проводять гру “Мафію”. Пограти її можуть всі охочі. За відгуками працівників це допомагає їм об’єднати колектив та провести час з користю.

Було проведено анкетування спрямована на вивчення думки працівників на рахунок заходів та стратегій розвитку персоналу компанії (Додаток Б1). Майже всі працівники зазначили високу авторитетність своїх керівників (рис.2.8). На питання “Яку стратегію для управління використовує ПП “Соловій Транс”?”.

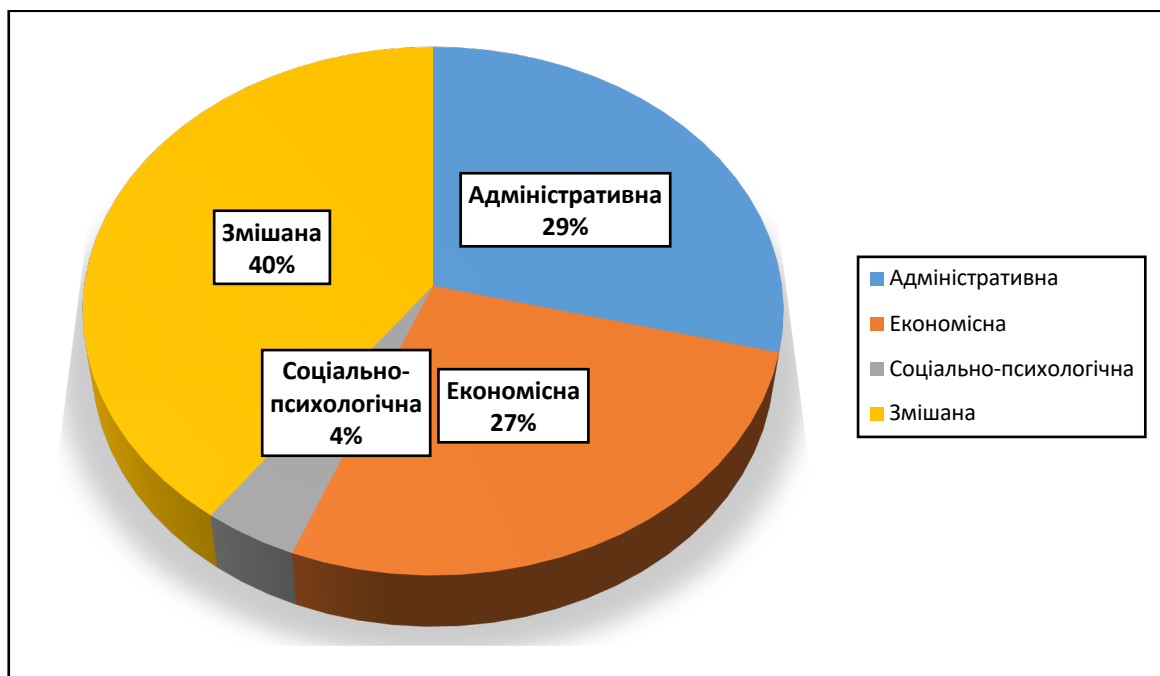


Рисунок 2.8 - “Яку стратегію для управління персоналом використовує ПП “Соловій Транс”?”

Джерело: складено автором на основі анкетування

Згідно з даними рис.2.8, 40% опитаних співробітників вважають, що на підприємстві використовується змішана стратегія управління, в якій перевага віддається адміністративному та економічному способам впливу на персонал. Соціально-психологічна стратегія майже не застосовується.

Адміністративний спосіб впливу на персонал передбачає використання влади, дисципліни праці та інших методів прямого управління. Економічний спосіб впливу на персонал передбачає використання економічних законів, господарських розрахунків та інших методів матеріального стимулювання. Соціально-психологічний спосіб впливу на персонал передбачає використання таких методів, як мотивація, формування позитивної атмосфери в колективі та інші методи непрямого управління[53].

Таким чином, більшість опитаних співробітників вважають, що на підприємстві використовується комплексний підхід до управління персоналом, який поєднує в собі різні способи впливу на персонал. Це дозволяє компанії ефективно досягати своїх цілей і забезпечувати високу продуктивність праці.

На наступне питання “Який з наведених показників якості є важливий а який ні?”, 28 працівників з 63 опитаних відповіло, кваліфікація HR- відділу є важливою(рис2.9).

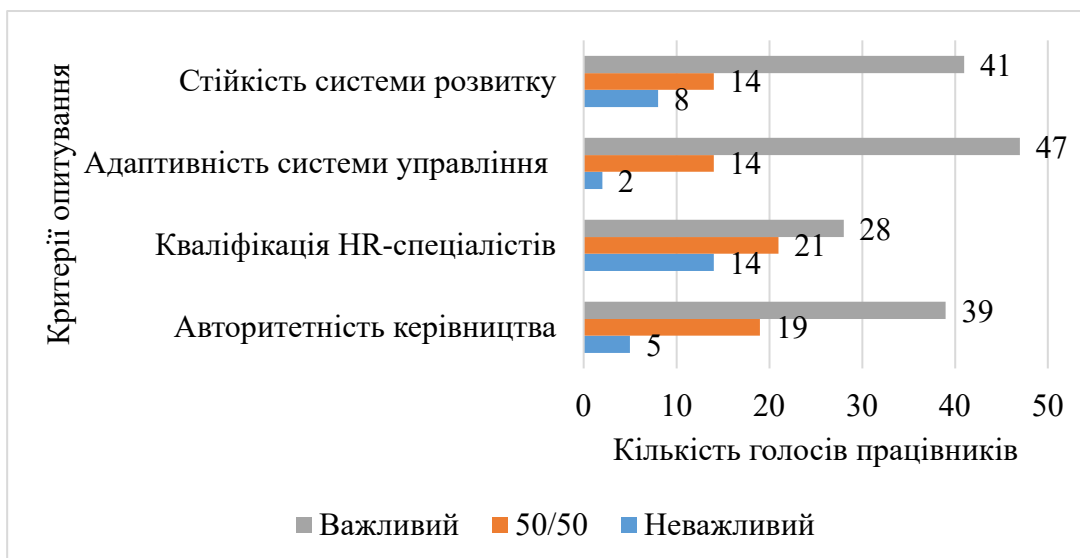


Рисунок 2.9 – “Який з наведених показників якості є важливий, 50/50, неважливий ”?

Джерело: складено автором на основі анкетування

За даними опитування виявляється що адаптивність та стійкість є важливими показниками для розвитку.

На питання “Оцініть систему навчання працівників на Вашому підприємстві?” 27% відповів “високо розвинута”, 53% працівників відповіли “середня”, 14% відповіло “низька” та 6% “відсутній процес навчання”. Відповідь працівників на питання “ Методи які застосовує компанія для мотивації є ефективні?” є негативною 72% працівників вважають що їм недостатньо мотивації.

В подальшому у 3 розділі будуть запропоновані заходи для підвищення ефективності навчання.

2.3 Оцінка ефективності системи розвитку персоналу

Оцінка продуктивності є інструментом для визначення того, наскільки швидко та добре розвивається працівник. Вони також є можливістю виявити невикористані сильні сторони та інтереси співробітників, а також заповнити прогалини в навчанні співробітників, які можуть призвести до помилок або зниження продуктивності [38],[10].

Проаналізувавши методи ефективності системи розвитку персоналу в першому розділі виявили що для аналізу нашої компанії найефективнішим рішенням буде обрати метод шкала оцінок. Будемо використовувати шкалу від 1 до 5.

Проведемо оцінку розвитку персоналу компанії за трьома основними напрямками:

- професійні якості;
- соціальні якості;
- індивідуальними (фізичними та психологічними) якостями;

Першим етапом буде дослідження професійних якостей працівників за допомогою статистичної оцінки.

Дослідження професійних якостей працівників - це процес, спрямований на вивчення індивідуальних особливостей працівників, які впливають на їхню професійну діяльність[20].

Дослідження професійних якостей працівників проводиться з цілей, таких як:

- Оцінка професійних якостей працівників - це процес визначення рівня розвитку професійних якостей працівників.
- Підвищення професійних якостей працівників - це процес розвитку професійних якостей працівників[39].

Для проведення дослідження професійних якостей працівників за допомогою статистичної оцінки було використано метод анкетування працівників[13]. Аналізували: професійну кваліфікацію працівників, професійні навички, високу компетентність у прийнятті рішень, навички мотивувати та переконувати колег, цілеспрямованість та ініціативність, орієнтація на результат. Кожен працівник отримав анкету (Додаток Б1), ми проаналізували середній показник за кожною критерієм за допомогою формули 2.2.

Результати показників які отримали після аналізу за кожним критерієм та спеціалізацією навили в таблиці. 2.3

$$П = \sum i / k \quad (2.2)$$

Де: П – це середній показник за кожною критерієм;

i – відповідь співробітників за шкалою 1 до 10;

k – кількість співробітників певної галузі.

Результати які було отримано наведені в таблиці нижче.

Таблиця 2.5 – Професійні навички працівників в ПП “Соловій транс” на основі аналізу

| Професійні якості працівника | Назва спеціалізації | | | | |
|--|---------------------|-----------|-------|----------|-----------------|
| | Логіст | Фінансист | Юрист | Аналітик | HR - спеціаліст |
| Достатньо кваліфікований працівник | 3 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| Навички мотивації та переконання колег | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| Прийняття компетентних рішень | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Ініціативність та цілеспрямованість | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Підвищення професійних навичок | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |

Джерело: складено автором

За даними які наведені в таблиці 2.5 можемо побачити усі проблемні та прогалини, не дивлячись на те що показники є усередковані. Більшість працівників оцінили свої професійні навички на 3 з 5, а це означає що вони не достатньо удосконалені, їм потрібне навчання. Навички мотивації та переконань на середньому рівні у фінансовому та юридичному відділі тому над цією прогалиною потрібно попрацювати запровадивши курси[40]. Не дивлячись на те що показник у логістичному, аналітичному та HR-відділі є 4, тут є теж над чим працювати. Прийняття комплексних рішень є на високому рівні у всіх відділах це є хороший показник для компанії. За результатами анкетування усі працівники є ініціативними та цілеспрямованими на 4, логістичний на 3 тому тут потрібно допрацювати. З аналізу побачили що професійну кваліфікацію працівника потрібно підвищити у логістичному та HR-відділі.

Тому варто компанії застосовувати додаткові методи та заходи для більш ефективного управління. Таким чином потрібно застосувати методи: підвищення кваліфікації, коучинг та плануванням кар’єри[41].

Соціальний розвиток організації – це зміни, які роблять соціальне середовище організації кращим для працівників.

Цей процес включає такі заходи, як:

- Створення сприятливого психологічного клімату в організації.
- Забезпечення справедливого розподілу матеріальних благ і соціальних благ.
- Розвиток соціальної інфраструктури організації.
- Створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників.

Оскільки, компанія ПП “Соловій Транс” розвивається та почала працювати з іноземними клієнтами, компанії потрібні навички комунікативного типу особистості. На даний момент компанія не є сфокусованою на цьому типі розвитку.

Тож ми проаналізували комунікацію працівника з клієнтом за допомогою методу спостереження за працівниками. Аналіз проводився за критеріями які зазначенні в додатку Г.

З таблиці 2.6 видно що для підвищення соціальних якостей, працівникам потрібно приділити більше уваги для удосконалення комунікативних навичок. Працівники повинні вміти ясно та чітко висловлювати свої думки, щоб їх могли зрозуміти інші[60]. Це важливо для ефективного спілкування з менеджерами, колегами та клієнтами. Також важливо володіти англійською мовою, щоб мати можливість спілкуватися з людьми інших країн[21].

Таблиця 2.6 – Аналіз соціальних якостей ПП “Соловій Транс”

| Соціальні якості | | Логістичний відділ |
|------------------|-----------------------------------|--------------------|
| 1 | Старанність працівників | 4 |
| 2 | Комунікативність | 3 |
| 3 | Підтримка | 3 |
| 4 | Бажання навчатись | 5 |
| 5 | Володіння іноземними мовами | 3 |
| 6 | Критичне та нестандартне мислення | 4 |

Джерело: складено автором

Психологічні якості працівників - це індивідуальні особливості, які впливають на їхню трудову діяльність. Вони можуть бути вродженими або набутими в процесі життя.

До основних психологічних якостей працівників можна віднести:

- Інтелект - здатність до пізнання, розуміння та вирішення проблем.
- Здібності це індивідуальні особливості, які дають можливість успішно виконувати певні види діяльності.
- Характер це сукупність стійких рис особистості, які визначають її поведінку та ставлення до інших людей.
- Почуття це емоційні стани, які впливають на мислення, поведінку та діяльність людини.
- Воля це здатність людини до свідомого регулювання своєї поведінки.

Психологічні якості працівників мають важливе значення для їхньої трудової діяльності. Вони впливають на такі аспекти, як:

Продуктивність праці - психологічні якості працівників можуть сприяти або перешкоджати їхній продуктивності. Наприклад, люди з високим інтелектом та здібностями, як правило, є більш продуктивними працівниками.

Задоволеність роботою - психологічні якості працівників можуть впливати на їхнє задоволення роботою. Наприклад, люди з позитивним характером та високою самооцінкою, як правило, є більш задоволеними своєю роботою.

Взаємовідносини з колегами - психологічні якості працівників можуть впливати на їхні взаємини з колегами. Наприклад, люди з доброзичливим характером та високим рівнем емпатії, як правило, мають більш сприятливі відносини з колегами[63].

Компанії можуть використовувати психологічні якості працівників для підвищення ефективності їхньої трудової діяльності.

Отже, психологічні якості працівників є важливим фактором, який впливає на їхню трудову діяльність. Компанії, які враховують психологічні якості працівників, можуть підвищити ефективність їхньої трудової діяльності та досягти успіху в бізнесі.

Тому було проведено дослідження щодо психологічних якостей працівників на ПП “Соловій Транс”. Результати роботи можна побачити у таблиці 2.7. збір даних відбувався за допомогою того самого анкетування (Додаток В1) що і професійний напрям. Для розрахунків була використана формула 2.2 що і для першої якості.

Таблиця 2.7 – Аналіз психологічних якостей працівників ПП “Соловій Транс”

| Психологічні якості | | Назва спеціалізації | | | | |
|---------------------|------------------------------|---------------------|-----------|-------|----------|-----------------|
| | | Логіст | Фінансист | Юрист | Аналітик | HR - спеціаліст |
| 1 | Комунікабельність працівника | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 |
| 2 | Емоційна стійкість | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 3 | Впевненість у собі | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 |
| 4 | Прийняття рішень | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |

Джерело: розроблено автором на основі даних з анкетування

Тож підсумувавши бачимо, комунікабельність на високому рівні є лише у юридичному та HR – відділі. Емоційна стійкість є на середньому рівні у всіх працівників. На високому рівні є впевненість та у фінансовому та юридичному відділі над рештою потрібно працювати особливу увагу приділити аналітикам. Щодо показнику прийняття рішень він є в нормі.

За допомогою методу спостереження вдалось проаналізувати сильні та слабкі сторони системи розвитку персоналом та виявити можливості для удосконалення. Було ідентифіковано фактори, які впливають на її ефективність, з ними можна ознайомитись в таблиці 2.8

Завдяки зовнішньому та внутрішньому аналізу ми побачили загальну картину щодо ефективності система розвитку ПП “Соловій Транс”, яка має негативні та позитивні сторони.

На рисунку узагальнено негативну сторону які ми виявили за допомогою SWOT-аналіз. Основні з них можна див на рис 2.10. Усі вони пов’язані з персоналом та взаємодіють між собою.

Таблиця 2.8 - Матриця SWOT-аналізу для компанії "Соловій Транс" у контексті дослідження системи розвитку персоналу

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|--|---|
| 1. високо-кваліфікаційні лідери та персонал з досвідом 2. працездатний персонал з оптимальним віком 3. Робота лише в офісі | 1. відсутність нематеріальної мотивації, зниження ефективності організації розвитку праці під час кризи та адаптативність. 2. швидка плинність кадрів. 3. Недостатня Комунікація на різних рівнях |
| Можливості | Загрози |
| 1. За рахунок організації навчання можна підвищити освітній рівень працівників. 2. Гнучкі робочі умови 3. Використання сучасних технологій | 1. Неефективна система мотивації сприяє зниженню продуктивності праці. 2. Фінансові втрати 3. Проблеми в системі розвитку персоналу. |

Джерело: розроблено автором на основі даних [35]

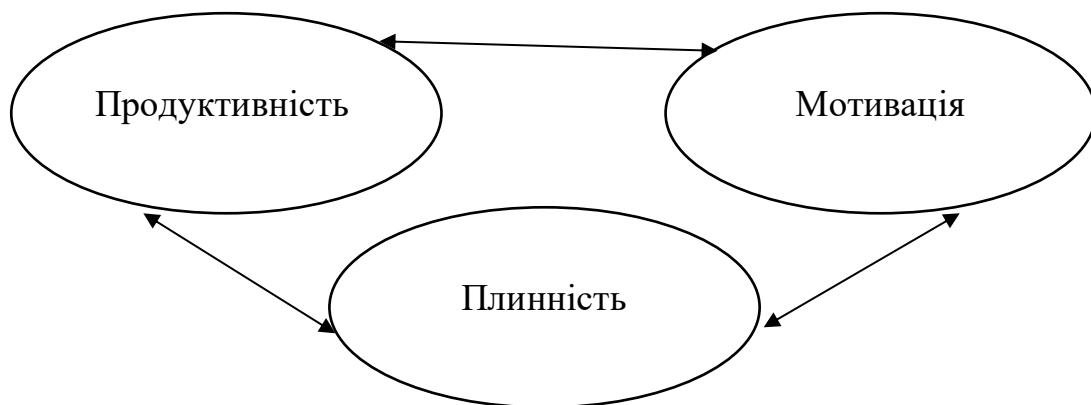


Рисунок 2.10 - Проблемні зони компанії

Ми зрозуміли що існуючі методи управління які є недостатньо ефективними, вони не містять сучасних програм розвитку працівників, підготовки чи підвищення кваліфікації.

У компанії немає кадрового резерву, низький рівень задоволення клієнтів, відсутня не матеріальна мотивація та знижена ефективність компанії розвитку

персоналу. Тож було прийнято рішення розробити нову методику для більше ефективного розвитку персоналу.

Висновок до розділу 2

В розділі було розглянути методи які використовує компанія “Соловій Транс” для розвитку. Це дозволить в подальшому удосконалити систему. Також було описано структури, які використовуються в програмі.

Працівник, який належним чином не підготовлений до виконання нових обов’язків, який не відчуває акліматизації на новому робочому місці, який не відчуває себе частиною нової команди, піддається дії великої кількості стресових факторів. Це, у свою чергу, безпосередньо впливає на його ефективність, мотивацію та рішення залишитися в новій компанії або піти з неї. Наше дослідження показало що слало причиною звільнення тож норми плинності можна мінімізувати, якщо вчасно прийняти правильні рішення.

Підсумовуючи усі результати можемо зробити висновок що компанії не вистачає онбордингу який би позитивно впливав на імідж компанії , будучи одним із важливих елементів брендингу роботодавця. Хороші відгуки про компанію зміцнили б її позиції та залучили б нових спеціалістів але нажаль в компанії з цим виникають невеликі труднощі.

Плинність кадрів яка відбувається в компанії має високу ціну. Це включає витрати на наймання, адаптацію, навчання та втрату продуктивності протягом перехідного періоду.

Крім того, плинність кадрів негативно впливає на моральний стан співробітників і порушує динаміку команди, якщо люди постійно приєднуються і виходять з команди, то неможливо встановити послідовний робочий стан.

Зосереджуючись на утриманні працівників, організації можуть зменшити ці витрати та підтримувати стабільну та ефективну робочу силу.

Сильною стороною компанії є керівники та молоді спеціалісти. За результатами опитування жоден працівник не звільнився через цей критерій. Також вагомою перевагою для працівників слугує плоска система управління. Яка дозволяє бути гнучкою.

Соловій Транс застосовує декілька типів програм для навчання працівників, але цього є не достатньо для розвитку компанії. В компанії погано налагоджений процес адаптації персоналу також слабо розвинута мотивація працівників та процес підвищення кваліфікації. Працівникам не достатньо навичок якими вони володіють. В компанії немає належної можливості для кар'єрного росту. За допомогою аналізу та оцінці ефективності побачили що компанія має недоліки у системі управління та знайшли їм рішення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПП «СОЛОВІЙ ТРАНС»

3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу

Як ми зазначали вище успіх компанії залежить від професіоналізму працівників. Керівники на теперішній час не ставлять перед собою питання по типу чи потрібно розвивати персонал. Не дивлячись на те що це досить затратна стаття витрат в компанії вона є досить важливою. Особливо підвищення кваліфікації зараз є основою, вона дозволить рухатись по кар'єрному росту та підвищить мотивацію співробітника. Працівники зможуть працювати ефективніше та приносити більше користі для компанії. У цьому контексті табл. 3.1 визначає основні корпоративні та стратегічні цілі компанії, спрямовані на удосконалення системи управління розвитком персоналу. Ці цілі враховують сучасні тенденції у сфері управління персоналом та становлять стратегічний фундамент для забезпечення успішного функціонування та стійкості ПП "Соловій Транс" у динамічному бізнес-середовищі.

Таблиця 3.1 – Основні корпоративні та стратегічні цілі ПП “Соловій Транс” щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу.

| Корпоративні цілі підприємства | | Цілі кадрової стратегії | |
|--------------------------------|--|-------------------------|--|
| 1 | Забезпечити постійний розвиток для підприємства. | 1 | Впровадження системи адаптації персоналу |
| 2 | Збереження та розвиток талановитого персоналу. | 2 | Вдосконалити систему навчання та розвитку персоналу для підвищення кваліфікації та зниження плинності. |
| | | 3 | Створення кадрового резерву для компанії |

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

Успіх у бізнесі залежить від трьох основних факторів:

- Стратегія. Компанія повинна мати чітку стратегію, яка визначає її цілі та напрямок розвитку.
- Персонал. Компанія повинна мати кваліфікований та мотивований персонал, який здатний реалізувати стратегію компанії.
- Розвиток персоналу. Компанія повинна постійно розвивати своїх співробітників, щоб вони відповідали вимогам сучасного ринку.

Для того, щоб система управління персоналом була ефективною, вона повинна відповідати цілям підприємства[18].

Отже, для підвищення ефективності системи управління персоналом у ПП «Соловій Транс» пропонуємо запровадити кадрову стратегію, яка включатиме такі блоки.

- Мотивація персоналу - це блок, який спрямований на стимулювання працівників до праці. Він включає в себе такі заходи, як матеріальне та нематеріальне стимулювання, створення сприятливого психологічного клімату в організації тощо.

- Адаптація персоналу - це блок, який спрямований на допомогу працівникам у налагодженні робочих відносин і входження в колектив. Він включає в себе такі заходи, як проведення інструктажів, навчання, стажування тощо.

- Розвиток персоналу - це блок, який спрямований на підвищення кваліфікації та професійного рівня працівників. Він включає в себе такі заходи, як підвищення кваліфікації, проведення тренінгів, семінарів тощо.

- Корпоративне та індивідуальне навчання персоналу - це блок, який включає в себе всі заходи, спрямовані на навчання працівників, як у рамках організації, так і за її межами.

Місія кадрової стратегії ПП «Соловій Транс»: "Забезпечити компанію високоякісним персоналом, який сприяє досягненню її цілей."

Мета розвитку персоналу полягає в тому, щоб надати працівникам необхідні знання, вміння та навички для успішного виконання своїх обов'язків,

як зараз, так і в майбутньому. Це сприяє досягненню цілей компанії та індивідуальних цілей співробітників[66].

Розвиток персоналу повинен включати в себе такі етапи:

- Оцінка індивідуальних характеристик, прагнень, цілей, потреб працівників.
- Розробка індивідуальних планів розвитку.
- Забезпечення умов для реалізації індивідуальних планів розвитку.

Предметна сфера професійного розвитку - це область, яка включає в себе знання, навички, здібності та інші характеристики, необхідні для успішного виконання певної посади[68].

Ця сфера тісно пов'язана з посадовим потенціалом, який можна визначити як можливість, яку має людина, щоб успішно виконувати певну посаду.

Для досягнення кар'єрного зростання працівників та зменшення плинності кадрів компанії ПП "Соловій Транс" необхідно, навчання. Навчання персоналу є важливим процесом, який приносить користь як працівникам, так і компанії. Ось деякі причини, які підтверджують важливість навчання:

- Навчання дозволяє працівникам підвищити свою кваліфікацію і ефективність праці;
- Навчання сприяє розвитку співробітників і їхній кар'єрному зростанню;
- Навчання економить кошти компанії, оскільки дозволяє уникнути витрат на найм нового персоналу;
- Навчання може бути нематеріальним стимулом для працівників, що підвищує їхню задоволеність роботою.

Матушко А.Є. запропонував, дієву схему навчання яка зображена рис 3.1 яку можна було б удосконалити та застосувати для навчання персоналу ПП "Соловій Транс"[32].

Тому, замість порівняння продуктивності персоналу, будемо використовувати проведення інтерв'ю з керівником, щодо впливу нової системи на роботу та збір фідбеків щодо рівня задоволеності працівників новою

програмою. Це допоможе з'ясувати чи є помітні зміни у системі та яким чином вони вплинули на компанію.

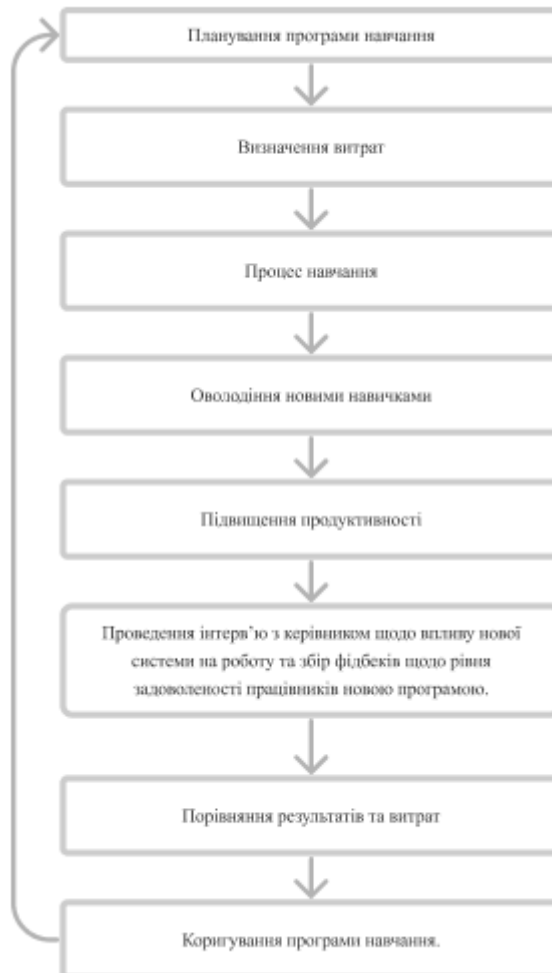


Рисунок 3.1 – Схема управління процесом навчання персоналу ПП “Соловій Транс”

Джерело: складено автором за джерелом [11]

Уразі не досконалості нашого плану та не отримані належного результату, ця схема передбачає коригування програми та можливість пройти ще раз навчання, приділивши більше уваги недолікам які були виявлені при попередньому проходженні.

Варто проходити навчання у режимі оф-лайн і онлайн. Одним із варіантів навчання онлайн може стати платформа PeopleForce . На цій платформі буде база

даних про співробітників в одній системі, вона буде центром, де зберігаються та обробляється вся інформація про команду та компанію[42]:

- Управління продуктивністю
- HR звітність і аналітика
- Історія кар'єрного росту
- Записані курси, вебінари та тренінги у вільному доступі для працівників

- Відпрацьований час
- Оплачуваний та неоплачуваний баланс відпусток

Планування кар'єри є важливим процесом, який дозволяє співробітникам досягти своїх професійних цілей і сприяє розвитку компанії.

На основі результатів аналізу який зроблений у розділі 2, розробимо план кар'єри для кожного співробітника. Плани повинні відповідати таким вимогам, як:

- Досяжність
- Реалістичність
- Актуальність

Під час складання індивідуального плану розвитку, або ІПР, для ІПР “Соловій Транс”, потрібно окреслювати потреби працівника у розвитку, побажання співробітників та кар'єрні цілі. ІПР зазвичай застосовують для всіх працівників які цього потребують, тому що це є чудовим інструментом для планування кар'єри та відстеження розвитку навичок.

Також в ІПР включають:

- Проходження навчання в компанії;
- Проходження сертифікації працівником;
- Проходження курсів;
- Нові обов'язки професійного характеру;
- Самонавчання;

Наприклад, для проходження навчання в ПП “Соловій Транс” можна використати програми, розроблені в компанії. Це можуть бути навчальні курси, тренінги, семінари тощо[52].

Проходження сертифікації - це не лише можливість для співробітника розвиватися в професійному плані, а й важливий фактор, який впливає на імідж компанії. Чим більше сертифікованих спеціалістів працюють у компанії, тим більшу довіру вона викликає у клієнтів.

Проходження курсів поза організацією, це можуть бути онлайн-курси, офлайн-курси або курси, які проводяться в інших компаніях. Робота з індивідуальним ментором допомагає співробітнику розвиватися в професійному плані, надаючи йому консультації та підтримку. Зустрічі з внутрішніми менторами, що проводять тренінги. Цей вид навчання схожий на роботу з індивідуальним ментором, але ментор проводить тренінги для групи співробітників.

Нові професійні обов’язки, цей вид навчання передбачає вихід співробітника із зони комфорту та освоєння нових навичок, необхідних для виконання нових обов’язків.

Самонавчання можуть самостійно навчатися за допомогою книг, статей, онлайн-ресурсів тощо.

Першим етапом ІПР є підготовка, схему алгоритмів складання плану можемо побачити нижче:

- Де керівники проводять зустріч з директором та визначають пріоритети та цілі компанії.
- HR-спеціалісти з керівниками визначають напрямки розвитку працівника, відштовхуючи від цілей компанії.
- Працівники обирають, варіант навчання який підходить для нього.
- Фінансовий відділ виділяє можливий бюджет відштовхуючи від пріоритетів.
- Керівники та працівники розробляють план розвитку враховуючи бюджет компанії, термінів та очікуваного результату.

- Розроблений план перевіряють HR-спеціалісти та дає директору з метою затвердження терміну та бюджету .

Так як в компанії є проблеми з адаптацією кадрів, то мотивація у вигляді додаткового навчання та розширенні навичок буде актуальною для працівників. Завдяки тому що кандидат зможе частково обирати план навчання, ми зможемо швидше прийти до поставленої цілі. У таблиці 3.2 можемо побачити приклад ІПР логіста який прагне зайняти позицію старшого логіста в компанії складений за допомогою залучення працівника.

Таблиця 3.2 – Індивідуальний план розвитку логіста ІП “Соловій Транс” на пів року з метою виконання ролі старшого логіста

| Найменування заняття | Термін виконання, тривалість | Місце проведення | Вартість | Виконано |
|--|--|---|-------------|----------|
| Читання книги "Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process" by Donald J. Bowersox, David J. Closs та додаткових статей з логістики запропонованих керівником підчас навчання. | 01.03.2023р- 01.04.2023р | оф-лайн, є можливість взяти у бібліотеці компанії | - | |
| Навчання під керівництвом наставника | 01.03.2023р- 01.09.2023р 2 год в тиждень | оф-лайн | - | |
| Проходження курсу “Митний брокер” http://danco.com.ua | 01.06.2023р- 01.09.2023р. 25 годин | онлайн | 3850 грн | |

Джерело: складено автором за джерелом

Наступним етапом для розвитку ІП “Соловій Транс” я б хотіла запропонувати створення резерву кадрів. Так як в компанії відбувається висока плинність кадрів, часта в компанії виникає гостра проблема в професійних фахівцях. А пошук нового працівника займає до місяця. За цей період компанія може втратити своїх клієнтів та пошкодити репутацію, а це може призвести до скорочення прибутку компанії. Тож щоб пришвидшити цей процес та зменшити

витрати потрібно зробити власну базу даних з потенційними кандидатами, до якої можна при потребі звернутись.

Кадровий резерв - це група осіб, які мають потенціал для просування по кар'єрних сходах. Резерв кадрів має складатись з двох тирів зовнішній та внутрішній.

Зовнішній кадровий резерв формується шляхом пошуку та відбору кандидатів ззовні компанії. Цей тип резерву дозволяє компанії залучити до себе нових, перспективних фахівців, які можуть принести нові ідеї та підходи. Однак, зовнішній кадровий резерв може бути неактуальним, оскільки інформація швидко змінюється, кандидати можуть змінити свої плани, набути нового досвіду або знайти іншу роботу[43].

Внутрішній кадровий резерв формується шляхом оцінки потенціалу співробітників компанії. Цей тип резерву дозволяє компанії розвивати своїх власних співробітників, які вже знають компанію та її культуру. Зазвичай це працівники з досвідом роботи, в нас в компанії налічується декілька таких спеціалістів.

Основна мета створення кадрового резерву у логістичні компанії “Соловій Транс” – забезпечити компанію кваліфікованими співробітниками, які зможуть забезпечити безперервність виробничого процесу та підвищити ефективність роботи.

Кадровий резерв дозволяє компанії вирішити такі завдання:

- Виявити потенціал персоналу, щоб визначити, хто з співробітників має потенціал для просування по кар'єрних сходах.
- Зайняти незакриті вакансії, щоб забезпечити безперервність виробничого процесу.
- Своєчасно замінити працівника, якщо він звільниться.
- Створити перспективи і мотивацію для професійного зростання, щоб стимулювати співробітників розвиватися і підвищувати свою кваліфікацію.
- Підготувати і перепідготувати працівників, щоб вони відповідали сучасним вимогам ринку праці.

- Просувати власних фахівців, щоб утримати їх у компанії.
- Знизити рівень «плинності кадрів», щоб зменшити витрати на пошук і відбір нових співробітників.
- Зменшити ризики при пошуку і відборі нових кандидатур, щоб вибрати найбільш кваліфікованих кандидатів.

Ці завдання дозволяють компанії:

- Забезпечити безперервність виробничого процесу, навіть якщо хтось із співробітників звільниться або захворіє.
- Підвищити ефективність роботи, оскільки співробітники, які мають потенціал для розвитку, будуть більш мотивовані та продуктивні.
- Підвищення конкурентоспроможності компанії, оскільки вона матиме доступ до кваліфікованих співробітників.

Формування списку кандидатів у кадровий резерв здійснюється на основі наступних принципів: актуальність, необхідність, добровільність, об'єктивність та відповідність. Ці принципи забезпечують ефективне формування кадрового резерву, яке відповідає потребам компанії.

Формування кадрового резерву в ПП «Соловій Транс» буде відбуватися за участю керівництва. Це важливо, оскільки кадровий резерв є стратегічно важливим ресурсом для компанії, і його формуванням повинні займатися кваліфіковані фахівці.

Також важливо дотримуватися принципу відкритості та гласності. Це означає, що співробітники компанії повинні бути обізнані про те, що проводиться відбір фахівців до кадрового резерву. Це може стимулювати співробітників до саморозвитку та професійного зростання.

Якщо компанія не має достатніх ресурсів для формування кадрового резерву, то вона може залучати сторонніх фахівців з кадрових агентств.

Не менш важливим під час формування кадрового резерву є дотримання запропонованого алгоритму. Це допоможе компанії ефективно формувати кадровий резерв та забезпечувати його актуальність.

Для ефективного формування кадрового резерву у компанії використаємо 3 основні етапи.

Перший етап спрямований на визначення потреб у формуванні резерву. Цей етап є найважливішим, оскільки він визначає цілі та завдання формування кадрового резерву. Під час цього етапу необхідно визначити:

- Стратегічні та тактичні кадрові запити компанії. Це означає, які посади та кваліфікаційні вимоги до них будуть актуальними в майбутньому.
- Фактичний стан кадрового резерву. Це означає, які співробітники компанії мають потенціал для просування по кар'єрних сходах.
- Відсоток зменшення чисельності кадрового резерву за останні кілька років. Це означає, чи потрібно збільшувати кількість співробітників у кадровому резерві.
- Число вивільнених адміністративних одиниць, які можуть реалізувати себе в інших підрозділах. Це означає, чи можна використовувати цих співробітників для поповнення кадрового резерву.
- Посади, з яких можна переміщати фахівців. Це означає, чи є в компанії вакансії, які можуть бути заповнені співробітниками кадрового резерву.
- Осіб, відповідальних за роботу з кадровим резервом, розстановку кадрів. Це означає, хто буде займатися формуванням та розвитком кадрового резерву.

Крім того, на цьому етапі необхідно визначити бюджет, який буде виділено на формування кадрового резерву. Якщо бюджет обмежений, то компанії слід зосередитися на розвитку співробітників, які вже працюють в компанії, а не на відборі зовнішніх кандидатів.

Другий етап: проведення підбору співробітників для резерву в компанії. Цей етап займає багато часу, оскільки він включає в себе комплексну оцінку співробітників. Під час цього етапу необхідно:

- Ознайомитися з інформацією про співробітників, яка міститься в їхніх особистих справах, резюме та автобіографіях.
- Провести бесіду з кандидатами.
- Змоделювати ситуації, наближені до реальних робочих умов.

- Поспостерігати за кандидатами в процесі їхньої роботи.
- Оцінити підсумки роботи кандидатів за певний проміжок часу.
- Проаналізувати, чи відповідають якості кандидатів вимогам, які пред'являються до вакантних посад.

Мета цього етапу - зібрати максимально великий обсяг інформації про кожного кандидата, щоб визначити його потенціал для просування по кар'єрних сходах.

Наступним етапом є формування списку кадрового резерву.

Цей список слід розділити на дві частини:

Оперативний резерв - це співробітники, які можуть замінити ключових працівників у найближчій перспективі.

Стратегічний резерв - це молоді співробітники з лідерськими задатками, які можуть зайняти керівні посади в майбутньому.

Кількість співробітників у кожній групі залежить від потреб компанії.

Список кадрового резерву слід оновлювати регулярно, оскільки співробітники можуть отримувати нові навички та досвід, а також можуть звільнитися з компанії.

Перераховані заходи були в основному спрямовані на професійний розвиток працівників ПП "Соловій Транс". Також слід компанії приділити увагу на соціальний та індивідуальний розвиток.

До соціального розвитку можна віднести:

- Вивчення англійської мови
- Розвиток комунікабельності

В ПП "Соловій Транс". вивчення англійської мови та використання знань на практиці буде здійснюватися через відвідування занять у компанії 1 рази на тиждень. Так як в компанії є клієнти з Європи буде можливість по практикувати мову.

Розвиток комунікабельності в компанія надасть співробітникам можливість розвивати свої критичні та творчі мислення, оскільки вони необхідні для вирішення складних проблем.

За допомогою цих заходів співробітники ПП “Соловій Транс” зможуть стати більш конкурентоспроможними та успішними.

Підводячи підсумок, управління персоналом має бути спрямоване на вирішення завдань, які сприяють успішному функціонуванню компанії.

3.2 Розробка заходів щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу

З аналізу 2 розділу та виявлення проблем ми побачили, що система управління розвитком персоналу компанії не є ідеальна. Для компанії потрібно збільшити залученість, прихильність працівника, інвестицій у свою роботу та організацію. Також потрібно відданість працівників у виході за межі своїх робочих вимог, щоб сприяти успіху організації. Працівники мають бути дуже зацікавлені, мотивовані та віддані досягненню цілей і завдань компанії, тому наступні заходи мають сприяти цьому[49].

Необхідно переглянути зміст навчальних програм для різних категорій працівників, щоб вони відповідали потребам робочого місця.

Це означає, що програми навчання повинні бути розроблені таким чином, щоб вони давали співробітникам необхідні знання та навички для успішного виконання своїх обов'язків для кожної категорії має бути своя тематика та тренінги.

Для всіх керівників можна спробувати програму навчання лідерству. Заходи з навчання лідерства зосереджені на підготовці працівників до переходу від управління собою до управління іншими. Програма розвитку нового лідера включає декілька заходів можемо див в таблиці 3.3. Основним з них є коучинг, його використовуємо першим[61].

Таблиця 3.3 – Заходи для розвитку керівників

| Заходи | Термін |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Коучинг | Протягом 2 місяців |
| Вправи на самооцінку | 1 раз в місяць |
| Групові заходи | 1 раз в місяць |
| Навчання на робочому місці | Протягом 3 місяців |
| Дистанційна програма навчання | Протягом 3 місяців після коуча |
| Курс Англійської мови | На регулярні основи |

Джерело: складено автором

Для кожного з залучених керівників можна обрати особистого коуча, який є компетентний у організаційному менеджменті і стилі лідерства. Коуч складає план для кожного працівника:

- Визначає сильні сторони керівника
- Знаходить області покращення
- Керівники оцінюють свою роботу
- Коуч визначає перешкоди на шляху до успіху керівника
- Пропонує потенційне рішення, щоб допомогти керівнику подолати перешкоду
- Розробляє короткострокові та довгострокові цілі
- Складає план дій для досягнення цим етапів
- Запановує дати та час, щоб регулярно стежити за їхнім прогресом.

За результатами дослідження ПП “Соловій Транс” було виявлено що компанія не виділяє жодних ресурсів для адаптації працівника. Можемо поради для працівників які працюють до 6- місяців розробити та використати курс по “Адаптації” та “Отримання навичок від керівника” тобто менторство, оптимальний термін навчання має складати 3 місяці кожен (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4 - Заходи для працівників які працюють менше 6 місяців

| Заходи | Термін |
|-----------------------|------------------------------|
| Курс “Адаптація” | Протягом 3 місяців |
| Курс під керівником | Протягом наступних 3 місяців |
| Курс Англійської мови | На регулярні основи |

Джерело: складено автором за джерелом

Для працівників з досвідом можна спробувати впровадити заходи такі як відвідування форумів, обмін досвідом з компанією партнером та курс під керівником.

Для обміну можна обрати 2-х найкращих працівників, які протягом 1 місяць були активними, та обмінюються досвідом з компанією партнером. Такий обмін робити раз в рік. Запустити курс менторство для інших працівників які залишились в компанії див табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Заходи для працівників, які мають досвід роботи більше 6 місяців

| Заходи | Термін |
|--------------------------------------|---------------------|
| Відвідування форумів | 1раз в місяць |
| Обмін досвідом з компанією партнером | 1 раз в рік |
| Курс під керівником | Протягом 6 місяців |
| Курс Англійської мови | На регулярні основі |

Джерело: складено автором за джерелом

HR- відділу можемо порекомендувати впровадити для логістичного відділу матрицю та 360-градусне оцінювання яке може допомогти виділити нові напрямків для вдосконалення. Через 6 місяці перевірити який з методів є ефективнішим, той і залишити для подальшого використання.

Для працівників HR-відділу можна спробувати започаткувати курс по системі перевірки продуктивності та утримання співробітників. На кожен з цих курсів виділено по 3 місяці(таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Заходи для HR-відділу

| Заходи | Термін |
|--|--------------------|
| Курс “Перевірка продуктивності” | Протягом 3 місяців |
| Курс “Утримання співробітників” | Протягом 3 місяців |
| Зустріч всіх працівників HR-відділу та обмін інформацією | Кожного місяця |

Джерело: складено автором

З опитування яке ми робили раніше було зрозуміло що компанії не вистачає мотивації тож ми можемо запропонувати, запровадити систему преміювання за дотримання робочої дисципліни, виконання поставлених завдань та ініціативності. Також можна запропонувати оплачувати спортивних занять для всіх працівників якщо виділений бюджет на розвиток персоналу дозволяє[34].

Запровадження система дистанційного навчання дозволить ПП “Соловій Транс” вирішити такі проблеми, як:

- Забезпечення співробітників якісними навчальними програмами. Дистанційне навчання дозволяє використовувати сучасні технології для створення ефективних навчальних програм, які відповідають потребам співробітників.

- Неможливість постійної присутності персоналу в центрі проведення навчання. Дистанційне навчання дозволяє співробітникам навчатися в будь-який час і в будь-якому місці, що є особливо важливим для працівників, які проживають далеко від центрів навчання.

- Оптимізація витрат за навчання. Дистанційне навчання дозволяє заощадити на витратах, пов'язаних з організацією навчання, таких як витрати на транспорт, проживання та харчування.

- Після закінчення всіх заходів необхідно зібрати думки співробітників про навчання, щоб мати найбільш оптимальний план змін.

Щоб полегшити роботу HR-спеціалістів можемо запропонувати використати платформу для управління працівниками, яка відповідає цінностям і цілям компанії, одночасно сприяє балансу між роботою та особистим життям, та є важливим для розвитку персоналу [29].

Платформа містить основні, найбільш затребувані та інноваційні функції для легкої взаємодії з працівниками. Запропоноване мною рішення покращувати мотивацію кадрів та зменшувати плинність кадрів а головне що це все можна буде відслідковувати і вчасно реагувати на зміни.

Основні функції, які потрібно для нас та які містить дана платформа[36]:

Функція для візуалізації організаційної структури компанії – використовуючи сучасні інструменти для візуалізації різних даних, можна зобразити всю ієрархію працівників, щоб розуміти їхні рівні впливу в компанії на різні існуючі процеси.

Ресурси для самонавчання працівників з системою мотивації – працівники будуть мати змогу вивчати нові цікаві для них теми пов'язані з їх роботою. Також дана частина платформи буде включати індивідуальні поради для працівників на основі аналізу системами штучного інтелекту. Основна відмінність від платформ по навчанню буде базуватись в тому, що навчальні матеріали будуть надаватись сертифікованими тренерами та коучами. Також тут буде змога ділитись інформацією між працівниками у вигляді коротких вебінарів та статей.

Працівники будуть отримувати персональні нагороди на платформі для подальшої мотивації і залучення інших працівників до процесу. Менеджери зможуть аналізувати затребувані сфери для самонавчання.

Працівники та HR-відділ зможуть наповнювати профілі працівників різною інформацією включаючи їх персональні вподобання, вміння, пріоритети.

Буде реалізована окрема система для зворотнього зв'язку для кращого розуміння потреб працівників та легкої взаємодії керівництва компанії з ними[59].

На платформі будуть публікуватись різні заходи організовані компанією[19].

Чому саме ця платформа?

Автоматизація рекрутингу

Знайдіть кращих фахівців за допомогою:

- Парсингу резюме – автоматизованого аналізу резюме, який допомагає відібрати кандидатів, які відповідають вимогам вакансії.

- Google Chrome розширення – інструменту, який дозволяє відстежувати активність кандидатів на сайті компанії.

- Email-автоматизації – інструменту, який допомагає автоматизувати завдання, пов'язані з наймом, такі як відправка листів кандидатам, налаштування нагадувань та ін.

- Пре-тестів – онлайн-тестів, які допомагають оцінити навички та компетенції кандидатів.

- Спостереження за відгуками інтерв'юерів – інструменту, який дозволяє відстежувати відгуки інтерв'юерів про кандидатів.

Інформація для співробітників

Кожен співробітник може:

- Переглянути список всіх співробітників компанії – це допоможе їм краще пізнати своїх колег.

- Отримати доступ до календаря з майбутніми подіями – це допоможе їм координувати свій час і планувати зустрічі.

- Переглянути свої цілі ОКР – це допоможе їм залишатися націленими на свої цілі.

- Запросити відпустку або лікарняний одним кліком – це дозволить їм швидко і легко подати заявку на відпустку.

Гнучке управління відпустками

- Налаштуйте типи відпусток – наприклад, щорічну відпустку, відпустку без збереження заробітної плати та ін.

- Розрахуйте баланс відпусток – для кожного співробітника.

- Автоматизуйте систему запиту і підтвердження відпусток – щоб співробітники могли подавати заявки та отримувати підтвердження відпусток без необхідності взаємодіяти з відділом кадрів.

eNPS і опитування

- Виміряйте залученість співробітників і рівень їхньої задоволеності – це допоможе вам зрозуміти, що потрібно вашим співробітникам, щоб вони були щасливими і продуктивними.

- Знайдіть ключові фактори вашого успіху – для прийняття рішень, що ґрунтуються на даних.

HR звітність і аналітика

- Отримайте інсайти і статистику щодо кожного аспекту процесу вашого управління персоналом – це допоможе вам зрозуміти, як ваші процеси працюють і де є можливості для покращення.

- Легко створюйте автоматичні та налаштовані звіти – це допоможе вам швидко і легко знайти необхідну інформацію.

Електронний підпис (eSign)

Кандидати можуть підписувати пропозиції про роботу прямо на екранах своїх мобільних телефонів та надсилати їх із будь-якої точки світу – це дозволить вам швидше закрити вакансії.

Зручна взаємодія

- Налаштовуйте права доступу – для різних груп користувачів.
- Розглядайте кандидатів командою найму – щоб залучити більше людей до процесу найму.

- Спілкуйтеся щодо робочих цілей зі співробітниками – щоб допомогти їм досягти успіху.

- Кожен може коментувати та оцінювати останні новини – це допоможе вам спілкуватися з співробітниками та отримувати від них відгуки.

Висновок

PeopleForce – це система управління персоналом, яка пропонує широкий спектр функцій для автоматизації найму, управління співробітниками та звітності. Система проста у використанні та масштабується для компаній будь-якого розміру [19].

Працівники зможуть працювати віддалено. Керівник зможе відслідковувати хто відсутній в офісі протягом наступних кількох днів.

На сьогоднішній день ПП “Соловій Транс” не вкладає значних коштів у розвиток персоналу. Розвиток спеціалістів відбувається внутрішніми спеціалістами без залучення коучів та платних курсів. З метою зменшення плинності кадрів і підвищення рівня доходів компанії необхідно розрахувати,

скільки коштів компанії необхідно витратити на реалізацію запропонованих нами напрямів розвитку людських ресурсів.

Для цього було досліджено складнощі з якими компанії доводиться боротися. Це стосується курсів англійської мови, тренінгів для професіоналів різних посад, мотивації та іншого[30].

Запропоновані заходи щодо управління процесами розвитку персоналу необхідно оцінити з точки зору їхньої економічної ефективності.

Це означає, що необхідно визначити, чи принесуть запропоновані заходи економічну вигоду компанії. Оцінка ефективності запропонованих заходів важлива з таких причин:

- Отримана інформація може бути використана для підготовки та проведення аналогічних програм навчання та розвитку в майбутньому.
- Це дозволяє постійно працювати над підвищенням ефективності навчання та розвитку.
- Також це дозволяє позбавлятися таких програм та форм навчання, які зарекомендували себе як неефективні.

Основною метою будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку. Тому результати впровадження запропонованих заходів слід розглядати через кінцевий результат діяльності компанії.

Перше що потрібно для ефективного розвитку це придбати платформу PeopleForce для всіх працівників ціна на рік складає $550 \cdot 12 = 6\ 600\$$, якщо платити за рік одним платежем ціна $440 \cdot 12 = 5\ 280\$$. Ми зможемо зберігати там внутрішні курси нашої компанії.

Розрахуємо витрати компанії для реалізації заходів для керівників. З запропонованих мною заходів для керівників лише два потребують додаткових витрат це коучинг та курси Англійської мови. Коуч коштує 5800 грн за 8 занять, в компанії є 5 керівників тому на кочка компанії потрібно витратити $5 \cdot 5800 = 29\ 000$ грн на рік. Курс Англійської буде на регулярні основі 1 в тиждень для всіх працівників, тому вигідно буде розділити працівників на 3 групи по рівнях та наняти 1 викладача. Середня ціна за 1 годину 1 групи 1000 грн. Ціна за

підвищення рівня мови всіх працівників складе $3*1000*52= 156\ 000$ грн на рік. Це має допомогти залучити більше Європейських клієнтів а це означає що і більше фінансів орієнтований прогноз на 20%.

Для працівників без досвіду потрібно розробити курс для адаптації нашими фахівцями та залити на платформу. Курс буде повністю безкоштовним це зможе зекономити компанії кошти. Або оплатити курс по адаптації в іТ Столиці ціна за одного працівника складе 5900 грн.

Для працівників з досвідом використовуємо захід у вигляді відвідування форумів запрошення відправляють компанії тому на це кошти виділяти не потрібно.

Курси для HR-відділу є платними на даний момент компанії потрібно 2 курси на одному ми зможемо з економити якщо в нас буде підключена платформа. Інший курс для утримання співробітників коштує приблизно 600\$ на рік для одного працівника.

В подальшому працівники які проходили тренінги можуть передавати свої знання іншим працівникам(рис 3.2).

Формування кадрового резерву яке було розроблено вище не потребує додаткових витрат для компанії, оскільки це стане лише додатковим обов'язком для відділу управління персоналом. Планування індивідуального плану розвитку співробітників буде проводитися в період вільного часу, що також не потребує додаткових витрат.

Щодо мотивації то компанія може спробувати оплатити спортивних занять в рік на одного працівника виділити орієнтовно 8000 грн або зробити 13 зарплату для всіх працівників які працюють більше 6 місяців у вигляді 10 000 грн.

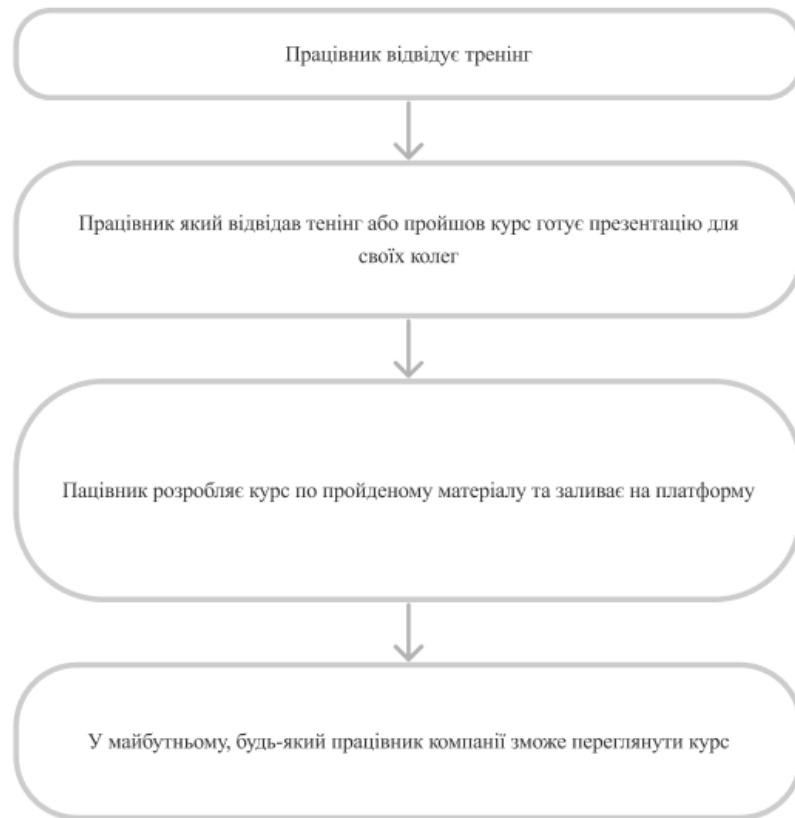


Рисунок 3.2 – Алгоритм поширення знань працівника який відвідав тренінг або курс

Джерело: складено автором

Отже підведемо підсумок, економічні вигоди від реалізації запропонованих заходів для розвитку та ефективного використання людських ресурсів є красивими. Ці заходи також допоможуть задовольнити потреби працівників, підвищити мотивацію та потенційно зменшити витрати на плинність кадрів.

Інвестиції в розвиток співробітників можуть принести значну фінансову винагороду для компанії. Підвищуючи навички та знання співробітників, компанія може підвищити продуктивність, інновації та задоволеність клієнтів. Крім того, сприяючи створенню позитивного та мотивуючого робочого середовища, компанія може зменшити плинність кадрів і пов'язані з цим витрати на наймання та навчання.

Хоча точний фінансовий вплив цих заходів важко визначити кількісно, очевидно, що вони мають потенціал для створення суттєвої економії для компанії. Зменшивши плинність персоналу, компанія може уникнути витрат, пов'язаних із пошуком та залученням нових працівників. Крім того, розвиваючи більш активну та продуктивну робочу силу, компанія може підвищити загальну ефективність і прибутковість.

Запропоновані заходи щодо розвитку персоналу є розумною інвестицією в майбутнє компанії. Розширюючи можливості співробітників і створюючи культуру зростання та навчання, компанія може пожинати плоди високоефективної робочої сили.

Висновок до розділу 3

Можемо побачити що проведений аналіз, вказує на те що покращення розвитку та використання людського потенціалу у ПП “ Соловій Транс ” може сприяє кар'єрному росту.

Таким чином планування кар'єри через індивідуальні плани розвитку (ІПР) кожного працівника, сформований резерв кадрів як із зовнішніх, так із внутрішніх співробітників, які бажають кар'єрного зростання є правильним рішенням.

Також важливим етапом є проведення заходів, навчання та розвиток співробітників і якщо бюджет дозволить і працівники зможуть займатися спортом за рахунок компанії це призведе до підвищеної мотивації працівника.

Визначили, що підвищення рівня володіння англійською мовою може задовольнити міжнародну клієнтуру компанії. Застосування інноваційної платформи допоможе зменшити навантажність HR-спеціалісті та відкриє можливості дистанційного навчання, участь у додаткових навчальних курсах,

конференціях та семінарах. Забезпечить шляхи для розвитку комунікативних навичок і покращення фізичного та психічного благополуччя.

В цьому розділі нам вдалось описати необхідні інструменти, плани та стратегії по розвитку персоналу в компанії, заходи щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу, які спрямовані на вирішення проблем з якими зіткнулася компанія. Також проаналізовано їх особливості.

Підібрали підходи які допоможуть підвищити продуктивність, мотивацію працівника, зменшити плинність кадрів, допомогли компанії досягти поставлених цілей та успішно розвиватися у майбутньому.

ВИСНОВКИ

В підсумку можна констатувати, що розвиток управління персоналом є критично важливим елементом успішного функціонування будь-якої організації, а "менеджмент персоналу" як наука пройшов історичний шлях формування та стрімкого розвитку протягом останніх півтора століть. Ця наука вивела на новий рівень використання найціннішого активу - людини, з фокусом на її ділових, професійних та особистісних якостях.

В роботі проведено удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві. За результатами даного дослідження сформовані наступні висновки:

1. Була визначена сутність управління розвитком персоналу в компанії, розглядаючи цю функцію як ключовий елемент організаційного процесу, спрямований на оптимальне використання працівників для досягнення корпоративних та індивідуальних цілей. Протягом останніх років термін "управління розвитком персоналу" використовується для опису комплексу функцій управління, включаючи розвиток та навчання. Такий підхід допомагає у досягненні стратегічних цілей компанії, таких як лояльність клієнтів, збільшення прибутку та підвищення рентабельності.

2. Обґрунтовано особливості управління процесами розвитку персоналу підприємства. Щоб визначити особливості до управління персоналом, спочатку було визначено, що управління персоналом – це процес планування, управління, розвитку та використання людських ресурсів у сфері зайнятості. Кожна функція в організації включає потік ресурсів (матеріалів, енергії або інформації) та їх перетворення на результати (продукт або послуги).

3. Узагальнено методи розвитку персоналу в сучасних умовах, виявлено доцільність застосування того чи іншого методу у процесі розвитку персоналу. Виділено основні чинники, що впливають на розвиток персоналу на підприємстві. Виявлено що управління персоналом вимагає творчості та гнучкості. Менеджер повинен встановити з працівниками рівноправні

партнерські відносини, щоб забезпечити їхнє задоволення роботою, зробити їхню роботу цікавою та змусити їх втілити її в життя.

4. Проаналізовано складові системи управління персоналом у ПП «Соловій Транс». Було проведено аналіз компанії та виявлено що це логістична компанія яка надає послуги перевезення товару з точки А в точку Б. В результаті було виявлено, що в компанії вже декілька років велика плінність кадрів.

5. Проаналізовано та виявити особливості системи розвитку персоналу на підприємстві. Було виявлено низку проблем, які негативно впливають на ефективність компанії. Зокрема, це:

- Недостатня ефективність адаптації нових працівників.
- Відсутність системи планування кар'єри для працівників.
- Низька мотивація працівників

6. Проведено оцінку ефективності системи розвитку персоналу та встановлено, що протягом 2020-2022рр компанія проводила заходи для розвитку персоналу. Виявилось що цих заходів не достатнього для управління компанією та залучення нових інвестиційних коштів для компанії із сторони клієнта.

7. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу ПП «Соловій Транс». Було надано рекомендацію щодо встановлення стратегії. Виявлено що компанія планує розвивати людські ресурси у трьох напрямках: професійному, соціальному та індивідуальному. Професійний розвиток передбачає підвищення кваліфікації та професійних навичок працівників. Для цього компанія буде проводити планування кар'єри, навчання та створювати кадровий резерв. Соціальний розвиток спрямований на створення позитивної атмосфери в колективі та сприяння особистісному зростанню працівників. Для цього компанія буде надавати можливості взяти участь у тренінгах та курсах з покращення комунікаційних навичок. Індивідуальний розвиток передбачає задоволення особистих потреб працівників та створення умов для їхнього самореалізації.

8. Обґрунтовано заходи щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу. Для вирішення цих проблем було розроблено комплекс заходів, які включають:

- Впровадження програми адаптації нових працівників.
- Розробку системи планування кар'єри для працівників.
- Впровадження системи внутрішнього навчання та розвитку персоналу.
- Впровадження підвищення рівня володіння англійською мовою.

Впровадження цих заходів дозволить компанії підвищити ефективність управління персоналом та досягти поставлених цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Мороз О. О., Лесько О. Й., Романець І. В. Управління персоналом. Вінниця, 2014.
2. Балабанова Л.В, Сардак. О.В, Управління персоналом. Київ, 2011.
3. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства, вип. 14, с. 279–283, 2018.
4. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства», вип. 7, с. 144–146, 2014.
5. Гвініашвілі Т. З., Павлович С. О, «ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ», с. 1–3, 2009.
6. Джейкобс Р. Розвиток працівників та ефективність організації: огляд літератури та напрямки майбутніх досліджень: Human Resource Development International: Том 6, № 3. Дата звернення: 04, Грудень 2023. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13678860110096211>
7. Дональд Дж. Бауерсокс , Девід Дж. Клосс Логістичний менеджмент: інтегрований процес ланцюга поставок. 1996.
8. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу. Одеса, 2013.
9. Кальченко А.Г., Логістика. Київ, 2004.
10. Климчук А.О. «Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу», с. 284, 2018.
11. Кравцова В. Є., «Управління персоналом - невід’ємна умова ефективного розвитку господарюючого суб’єкта», с. 29–30, 2019.
12. Черчик Л.М. Стратегія управління розвитком персоналу, с. 1–8.
13. Лопатюк Р. І., «Управління персоналом як ефективний інструмент удосконалення роботи підприємств індустрії гостинності», вип. №12, с. 277–286, 2021.
14. Марченко О.М. Практикум з менеджменту, Львів, 2021.

15. Морозов О.Ф, Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства // Ефективна економіка, вип. 1, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua?op=1&z=5372>
16. Никифоренко В.Г., Управління персоналом. Одеса, 2013.
17. Новаківський І.І., Петрович Й.М. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління, с. 521–530, 2008.
18. Офіційний веб сайт, «Компанія Соловій-Транс - Транспортні перевезення». URL: <https://www.soloviy-trans.com.ua/> (Дата звернення: 18, Листопад 2023).
19. Офіційний веб сайт. Employee Onboarding and Adaptation in conditions of remote work. URL: <https://peopleforce.io/blog/employee-onboarding-and-adaptation>
20. Партика І.В. Теоретичні аспекти розвитку персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності працівників та підприємства, вип. 8, с. 74–77, 2014.
21. Продіус Ю. І., «Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки Економіка. Фінанси. Право», вип. 12, с. 10–14, 2021.
22. Райко Д. В. Подрез О. І. Черепанова В. О., Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. Харків, 2022.
23. Сардак С. Е., Третьяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки. Дніпро, 2009.
24. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства // Актуальні проблеми економіки та управління, вип. 14, Art. вип. 14, Січ 2020, Дата звернення: 04, Грудень 2023. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>
25. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства, вип. 4, с. 121–124, 2018.

26. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П., Психологія управління. Київ: «Центр учбової літератури», 2011.
27. Храмов В.О., Бовтрук А.П., Основи управління персоналом. Київ, 2001.
28. Шаповал О., Управління персоналом. Харків: НАНГУ, 2015.
29. Шереметинська О. В., Тюха І.В., Тур О.В., «Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності», с. 2–10, 2022.
30. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., і Демків І. О., Менеджмент. Тернопіль, 2022.
31. Шубалий О.М, Рудь Н.Т, Гордійчук А.І, Шубала І.В, Дзямулич М.І, Потьомкіна О.В. Управління персоналом. Луцьк, 2018.
32. Akhmetshin E. M., Brager D. K., Pokramovich O. V., Andreyko M. N., Aleynikova M. Y. Modern theoretical and methodological approaches to personnel management in manufacturing enterprises.
33. Anwar Govand The Mediation Role of Change Management in Employee Development by Bayad Jamal Ali, Govand Anwar :: SSRN. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3834721
34. M. A. Aseeva, A. L. Zolkin, M. S. Chistyakov, V. V. Dragulenko, і E. A. Breusova, «Personnel Costs Management as an Important Trend of Competitiveness Improvement of Transport Sector», Transportation Research Procedia, вип. 61, с. 16–21, Січ 2022, doi: 10.1016/j.trpro.2022.01.004.
35. S. Barykin, O. Kalinina, I. Aleksandrov, E. Konnikov, V. Yadikin, і M. Draganov, «Personnel Management Digital Model Based on the Social Profiles' Analysis», Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, вип. 6, вип. 4, с. 152, Груд 2020, doi: 10.3390/joitmc6040152.
36. Bhavika H., «Functions of Personnel Management: Managerial, Operative and General Functions», Economics Discussion. URL: <https://www.economicsdiscussion.net/personnel-management/functions-of-personnel-management-managerial-operative-and-general-functions/31456>
37. Bird A. Thomas Kuhn», в The Stanford Encyclopedia of Philosophy, Spring 2022., URL: <https://plato.stanford.edu/archives/spr2022/entries/homas-kuhn/>

38. Cat Symonds, «How to Conduct a Training Needs Analysis (with examples)», Factorial. Дата звернення: 18, Листопад 2023. [Online]. Доступний у: <https://factorialhr.com/blog/training-needs-analysis/>
39. Chen H., Cui X. Design and Implementation of Human Resource Management System Based on B/S Mode // *Procedia Computer Science*, вип. 208, с. 442–449, Січ 2022, doi: 10.1016/j.procs.2022.10.062.
40. Cornelius Nicholson The work and workers of the British Association for the Advancement of Science [electronic resource] : a historical sketch designed chiefly for the information of the affiliated associates in British America», 1884 1831.
41. Dachner A. M., Ellingson J. E., Noe R. A., Saxton B. M. The future of employee development // *Human Resource Management Review*, вип. 31, вип. 2, с. 100732, Чер 2021, doi: 10.1016/j.hrmmr.2019.100732.
42. Deloitte Global Human Capital Trends, «Епоха навичок, інновацій та сильних лідерів: компанія ‘Делойт’ назвала HR-тренди 2023», «Делойт» в Україні. Дата звернення: 18, Листопад 2023. [Online]. Доступний у: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>
43. Ekaterina Berezina, «Role and importance of personnel reserve in the staff development system of modern organization», *Published Papers*, Art. вип. берс2, 2015, URL: <https://ideas.repec.org/p/rnp/ppaper/berpc2.html>
44. Erik van Vulpen, «How to Calculate Employee Turnover Rate», AIHR. URL: <https://www.aihr.com/blog/how-to-calculate-employee-turnover-rate/>
45. Minbaeva D.B., Navrbjerg S.E. Strategic human resource management in the context of environmental crises: A COVID-19 test // *Human Resource Management*. Volume62, Issue6, P. 811-832 // <https://doi.org/10.1002/hrm.22162>
46. Fajčíková A., Fejfarová M., Urbancová H. Employee Development by Talent Management. URL: <https://dk.upce.cz/handle/10195/66832>
47. Garofano C. M., Salas E., What influences continuous employee development decisions? // *Human Resource Management Review*, вип. 15, вип. 4, с. 281–304, Груд 2005, doi: 10.1016/j.hrmmr.2005.10.002.

48. Gunbayi I., Sorm S. Paradigms in guiding management approaches and theories: classical, neoclassical, modern and postmodern theories, с. 2–1309, Квіт 2019.

49. Heinz Kate, «Чому розвиток співробітників є ключовим | Вбудований». Дата звернення: 18, Листопад 2023. [Online]. Доступний у: <https://builtin.com/company-culture/employee-development>

50. Kim O., Tymoshenko O. Cyclical development of ukraine's economy: methods and means of countercyclical control», Pryazovskyi Economic Herald, вип. 3(20), 2020, doi: 10.32840/2522-4263/2020-3-1.

51. Kim Young Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication | Request PDF, ResearchGate, URL: https://www.researchgate.net/publication/342014445_Organizational_resilience_and_employee_work-role_performance_after_a_crisis_situation_exploring_the_effects_of_organizational_resilience_on_internal_crisis_communication

52. Koster F., A. de Grip, Fouarge D. Does perceived support in employee development affect personnel turnover? // The International Journal of Human Resource Management, вип. 22, вип. 11, с. 2403–2418, Чер 2011, doi: 10.1080/09585192.2011.584404.

53. Kuz'menko A. O., Myroshnychenko A. B., The management development of personnel organization improvement system // Economy and Society, 19, 2018, doi: 10.32782/2524-0072/2018-19-132.

54. Markus Reitzig, «How to get better at flatter designs: considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy», J Org Design, вип. 11, вип. 1, с. 5–10, Бер 2022, doi: 10.1007/s41469-022-00109-7.

55. Nelissen Jill, Forrier Anneleen, Verbruggen Marijke Employee development and voluntary turnover: testing the employability paradox - Nelissen - 2017 - Human Resource Management Journal - Wiley Online Library. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12136>

56. Nicolescu O. Methods and Techniques Specific to Human Resource Management. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/6331001.pdf>

57. Peřlicka A. C., Onboarding: What is it and how do you carry it out effectively?, NFJ Log. URL: <https://nofluffjobs.com/log/hr-in-it/onboarding-offboarding/onboarding-what-is-it-and-how-do-you-carry-it-out-effectively/>

58. Shawal Malik Top 8 Functions of Personnel Management | Business Management». URL: <https://www.yourarticlelibrary.com/personnel-management/functions-personnel-management/top-8-functions-of-personnel-management-business-management/69302>

59. Smart James 14 effective feedback techniques and methods for giving better feedback», SessionLab. URL: <https://www.sessionlab.com/blog/feedback-techniques/>

60. Sriram Palepu, Alejandra Nitsch, Maitreyi Narayan, Stephany Kim, i Nicole (Nico) Osier, «A Flat Organizational Structure for an Inclusive, Interdisciplinary, International, and Undergraduate-Led Team», *Frontiers in Education*, вип. 5, 2020, URL: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2020.00102>

61. Stewart D. П'ять кроків чудового коучингу. Дата звернення: 18, Листопад 2023. [Online]. Доступний у: <https://blog.stewartleadership.com/the-five-steps-of-great-coaching>

62. Uryadova T., Neshchadimova T., Nesterenko A., Bezdolnaya T., Safiullaeva R. Systematization of methods and ways of personnel analysis and evaluation in an educational organization», *Revista ESPACIOS*, вип. 38, вип. 20, Лют 2017, Дата звернення: 07, Грудень 2023. URL: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n20/17382037.html>

63. Usanmaz O. Переваги розвитку співробітників і чому організації повинні інвестувати. Дата звернення: 18, Листопад 2023. URL: <https://www.qooper.io/blog/the-benefits-of-employee-development-and-why-organizations-must-invest-in-it>

64. Wren D. A. The Influence of Henri Fayol on Management Theory and Education in North America, *Entreprises et histoire*, вип. 34, вип. 3, с. 98–107, 2003, doi: 10.3917/eh.034.0098.

65. M for People Teams, «Employee turnover: causes, costs, and combat strategies», Qualtrics. URL: <https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-turnover/>

67. Yrieva, O.V., Butov, G.N., Yrieva, O.Y. i , Fakhrutdinova, A.V., «Formation And Development Of An Administrative Staff Reserve In Tatarstan», с. 1135–1138, 2014.

68. Zdenko Stacho, Katarína Stachová, Agota Giedrė Raišienė. Changes in approach to employee development in organizations on a regional scale // Journal of International Studies, вип. 12, вип. 2, с. 299–308, 2019.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Результати дослідження звільнених осіб за власним бажанням на ПП “Соловій Транс”.

| № | Питання | Варіант відповідей |
|---|---|---|
| 1 | Яка була посада? | - Логіст - Аналітик - Менеджер по персоналу - Інженери |
| 2 | Як довго працювали у нашій компанії? | - Менше 6 місяців - Менше 1 року - 1-5 роки - Більше 5 років |
| 3 | Чи влаштовувала вас заробітна плата? | Так Ні |
| 4 | Чи хотіли б ви працювати віддалено? | Так Ні |
| 5 | Чи була в компанії можливість кар’єрного росту? | Так Ні |
| 6 | Чи влаштовував вас колектив? | Так Ні |
| 7 | Чи була можливість займатись власним розвитком? | Так Ні |
| 8 | Чи були у вас комфортні умови для праці? | Так Ні |
| 9 | Що було причиною звільнення? | - Зміна місця проживання чи міграція закордон. - Немає можливості кар’єрного росту - Не задоволеність заробітною платою - Погані відносини з керівником - Немає можливості віддаленої праці - Особисті причини |

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Анкетування для покращення заходів управління розвитком компанії?

1).“Яку стратегію для управління використовує ПП “Соловій Транс”?

1. Адміністративна
2. Економічна
3. Соціально-психологічна
4. Змішана

2). Який з наведених показників якості є важливий, 50/50, неважливий?

| Показник | Важливий | Неважливий | 50/50 |
|---------------------------------|----------|------------|-------|
| Авторитетність керівництва | | | |
| Кваліфікація HR-спеціалістів | | | |
| Адаптивність системи управління | | | |
| Стійкість системи розвитку | | | |

3).Оцініть систему навчання працівників на Вашому підприємстві?

Високо розвинута

Середня

Низька

Відсутній процес навчання

4).Методи які застосовує компанія для мотивації є ефективні?

Так

Ні

Таблиця В.1 – Визначення індивідуальні якості працівників

| № | Питання для працівника | Значення ознаки |
|----|---|---|
| 1 | Ким ви працюєте в компанії? | Логіст Фінансист Юрист Аналітик HR - спеціаліст |
| 2 | Чи ви є кваліфікованим спеціалістом у своїй сфері? | Від 1 до 5 |
| 3 | Чи є вас навички мотивації та переконання колег в роботі? | Від 1 до 5 |
| 4 | Ви є емоційно-стійкою людиною? | Від 1 до 5 |
| 5 | На вашу думку ви комунікабельна людина? | Від 1 до 5 |
| 6 | Чи здатні ви приймати компетентні рішення? | Від 1 до 5 |
| 7 | Чи є ви ініціативним та цілеспрямованим? | Від 1 до 5 |
| 8 | Чи підвищували ви свої професійні навички? | Від 1 до 5 |
| 9 | Як ви вважаєте ви впевненні у собі? | Від 1 до 5 |
| 10 | Оцініть свою компетентність у прийнятті рішень? | Від 1 до 5 |

Таблиця Г.1 – Оцінка комунікації працівника з клієнтом

| Питання | Логістичний відділ |
|--|--------------------|
| Чи достатньо старанний працівник при комунікації з клієнтом? | Від 1 до 5 |
| На якому рівні комунікація? | Від 1 до 5 |
| Чи є підтримка(бажання допомогти)? | Від 1 до 5 |
| Чи хоче працівник навчатись? | Від 1 до 5 |
| Який рівень володіння англійською мовою, або іншими іноземними мовами? | Від 1 до 5 |
| Чи здатний працівник до критичного та нестандартного мислення? | Від 1 до 5 |



Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Віденський інститут міжнародних економічних досліджень
Вільний міжнародний університет Молдови
Каунаський університет прикладних наук
Лодзький політехнічний університет
Познанський університет економіки та бізнесу
Університет імені Григола Робакідзе
Університет Йорка
Університет прикладних наук Голландії
Університет Менделя в Брно
Вірменський державний економічний університет
Національний відкритий університет Індіри Ганді
Китайський університет трудових відносин
Глобальний коледж Хайека
Університетський центр імені Абдельхафіда Буссуфа в місті Міла

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

МАТЕРІАЛИ

**Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції
27–28 жовтня 2023 року**



Харків – 2023

| | |
|--|-----|
| Плисюк В. НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД КРАЇНИ | 66 |
| Філіпович К. ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 69 |
| Cheng Haoling MODERN APPROACHES TO ORGANISING HR MANAGEMENT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES | 72 |
| Gao Feng METHODOICAL APPROACHES TO THE ASSESSMENT OF MANAGERIAL COMPETENCE OF HEADS OF ORGANIZATIONS | 74 |
| He Jiahao INDICATORS OF THE ENTERPRISE CORPORATE CULTURE MANAGEMENT SYSTEM | 78 |
| Ren Tianbao EFFECT OF RURAL TOURISM ON RURAL COMMUNITY DEVELOPMENT IN CHINA | 80 |
| Tang Nailing OPTIMIZATION OF TALENT INCENTIVE SYSTEM FOR 90s GENERATION IN CHINESE SMALL AND MEDIUM-SIZED PRIVATE ENTERPRISES | 83 |
| Zhang Zhimeng MODERN TOOLS OF MARKETING COMMUNICATIONS IN COMPANY MANAGEMENT | 85 |
| СЕКЦІЯ 3 СТЕЙКХОЛДЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ: ПОШУК ЕФЕКТИВНИХ ФОРМ ВЗАЄМОДІЇ | 89 |
| Шевченко І. ПАРТНЕРСТВО АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ У СФЕРІ ДУАЛЬНОГО НАВЧАННЯ | 89 |
| Бреус Д. ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ АГРОПРОМИСЛОВИХ КЛАСТЕРІВ ЗАДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ | 94 |
| Григалюнас Д. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО СТЕЙКХОЛДЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ТЕРИТОРІАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ | 98 |
| Іконников В. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ | 101 |
| Кулик Д. ПОБУДОВА АЛГОРИТМУ ВЗАЄМОДІЇ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ПРОЄКТАХ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ | 106 |
| Мірошніченко І. ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ | 109 |
| Рак І. ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ В КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ | 112 |
| Рябовол Д. ЦИФРОВА КОНКУРЕНЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ | 115 |

Таким чином, клієнтоорієнтованість – база сучасної парадигми ведення бізнесу, ідеологія якої обумовлюється неможливістю досягнення позитивного результату підприємницької діяльності за відсутності надійної взаємодії зі споживачами. Це індикатор слабких місць, який дозволяє ідентифікувати напрями удосконалення та зростання.

Залучення нових клієнтів стає все більш дорожчим в умовах інформаційного перенасичення та великої кількості конкурентів. Тому ефективнішим є утримання існуючих представників цільової аудиторії. Це є ключовим моментом у концепції маркетингу взаємовідносин та управлінського підходу до клієнтоорієнтованої діяльності підприємства.

Література

1. Griffin J. Customer Loyalty : How to Earn It How to Keep It. New York: Lexington Books; 1995. URL : <https://cutt.ly/mwWZbSNs> (дата звернення 22.10.2023).
2. Kircova, I., & Esen, E. (2018). The Effect of corporate reputation on consumer behaviour and purchase intentions. *Management Research and Practice*. URL : <https://cutt.ly/FwWZbXPV> (дата звернення 24.10.2023).
3. Klupalová, A.: Competitiveness of firms, performance and customer orientation measures – empirical survey results. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 2011, LIX, No. 7, pp. 195–202. URL : <https://acta.mendelu.cz/pdfs/acu/2011/07/19.pdf> (дата звернення 24.10.2023).
4. Kotler, P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 6th edition. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1988. URL : <https://cutt.ly/MwWZbCVw> (дата звернення 22.10.2023).
5. Steven Chang, and Weichun Zhu. Enhancing corporate reputation for market expansion in China: customer orientation and the mediating effect of product and service quality. *Journal of Strategic Marketing*, 19:2, 153–170, 2011. URL : <http://surl.li/mlusi> (дата звернення 23.10.2023).
6. Zhu Zhen, and Cheryl Nakata. Reexamining the Link between Customer Orientation and Business Performance: The Role of Information Systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, no. 3, 2007, pp. 187–203. *JSTOR*. URL : <https://www.jstor.org/stable/40470293> (дата звернення 23.10.2023).

ПЛИСЮК Вікторія, магістрант кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД КРАЇНИ

У сучасних умовах, в умовах швидких змін і постійних викликів роль персоналу в кризовий період країни на підприємстві є однією з найважливіших.

Люди є основним ресурсом будь-якої організації, і саме від їхньої продуктивності, мотивації та інноваційності залежить успіх підприємства в умовах кризи.

Людський капітал є домінуючою складовою інноваційного розвитку кожної компанії. Цей капітал є основною складовою такого розвитку та основним його ресурсом. Адже інновації створюють висококваліфіковані та талановиті працівники.

Інноваційно-активна поведінка людей безпосередньо залежить від рівня інноваційної свідомості, яка формується у процесі інноваційного розвитку. Основну роль у структурі інноваційної свідомості відіграє мотивація інноваційної поведінки. Щоб компанії могли постійно виводити на ринок нові, удосконалені та конкурентоспроможні продукти та послуги в умовах глобальної економіки, їх працівники мають бути відповідним чином (креативно, інноваційно) налаштовані (мотивовані) у своїй щоденній діяльності [1].

Кризовий період у країні, такий як війна, зробив значний вплив на підприємства. В умовах війни компанії стикнулися з новими викликами та проблемами, які вимагають нових підходів до управління персоналом.

Основними викликами та проблемами управління персоналом в умовах кризи є:

- Захист персоналу – це найважливіший пріоритет для компаній в умовах війни. Компанії повинні забезпечити безпеку своїх працівників, як на робочому місці, так і поза ним.
- Підтримка психологічного стану працівників – війна має значний вплив на психологічне здоров'я працівників. Компанії повинні надавати підтримку своїм працівникам, щоб допомогти їм упоратися із наслідками війни.
- Збереження та мотивація персоналу – війна може призвести до плінності кадрів. Компанії повинні вжити заходів для збереження та мотивації свого персоналу.
- Адаптація до змін – війна вимагає від компаній швидкої адаптації до змін. 84 % респондентів в Україні та 87 % у світі вважають, що розроблення правильної моделі робочого середовища є важливим або дуже важливим для успіху організації [2]. Компанії повинні бути готові до того, що їхня діяльність може змінитися в будь-який момент і потрібно навчати своїх співробітників швидко реагувати на нові обставини і шукати інноваційні рішення.

Для вирішення цих викликів та проблем компанії повинні використовувати нові підходи до управління персоналом. До таких підходів можна віднести [3]:

- Впровадження дистанційного та гібридного формату роботи – це дозволить компаніям забезпечити безпеку своїх працівників та зберегти їх продуктивність. Дві третини опитаних у світі (64 %) відповіли, що вже розглядали (або розглядали б) пошук нової роботи,

якби їхній роботодавець хотів, щоб вони повернулися в офіс на повний робочий день [2].

- Впровадження програм підтримки психологічного стану працівників – це допоможе працівникам впоратися із наслідками війни.
- У кризових ситуаціях, емоційний і соціальний інтелект стають ще більш важливими, тому необхідно розвивати навички комунікації, лідерства, роботи в команді та стресостійкості.
- Впровадження програм мотивації та стимулювання працівників – це допоможе компаніям зберегти та мотивувати свій персонал.
- Розробка сценаріїв адаптації до змін – це дозволить компаніям швидко реагувати на зміни, викликані війною.

Однак існує ризик того, що надмірна зосередженість на технологіях може призвести до втрати з поля зору центральної ролі людських ресурсів. У кризовий період особливо важливо не забувати про людей, які є основним капіталом будь-якої компанії. Необхідно передбачати і можливі втрати персоналу та розробляти плани на випадок втрати ключових спеціалістів [3].

Компанія «Делойт» провела дослідження в якому взяли участь понад 10 000 бізнес- та HR-лідерів зі 105 країн. За дослідженням, 62 % світових та 49 % українських організацій можуть ефективно передбачати навички, які їм знадобляться протягом наступних двох років [3]. Ризики, що мають найбільший вплив на робочу силу і які необхідно враховувати в управлінні персоналом підприємствам наведено на рис. 1.

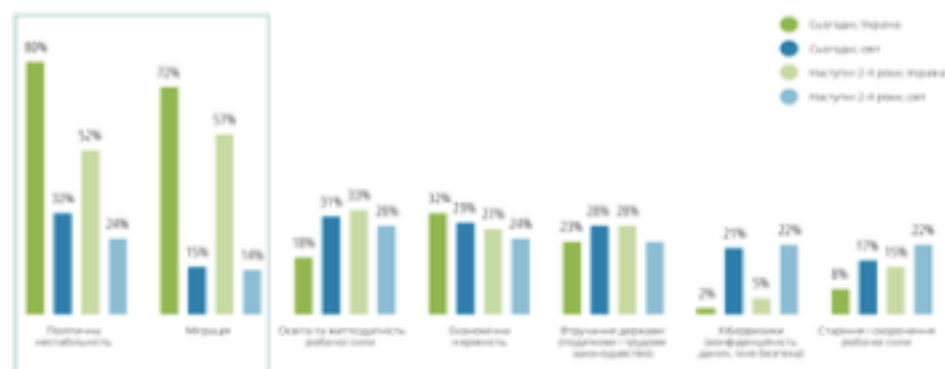


Рисунок 1 – Ризики, що мають найбільший вплив на робочу силу [2]

Компанії повинні не лише надавати підтримку та мотивацію своїм працівникам, а й створювати умови для їхнього розвитку та професійного зростання. Це дозволить компаніям не тільки вижити в кризовий період, але й вийти з нього більш сильними та конкурентоспроможними.

Література

1. Зелінська Г.О., Андрусів У.Я. Глобалізаційні виклики та конкурентоспроможність персоналу підприємства // *UBSRAS*, вип. 110, вип. 2, 2021. doi: 10.31521/2313-092X/2021-2(110)-2.
2. Акулов Я. Епоха навичок, інновацій та сильних лідерів: компанія 'Делойт' назвала HR-тренди 2023. Делойт. [Online]. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2023/human-capital-trends-event.html>.
3. Kim Y. Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication // *Journal of Public Relations Research*, вип. 32, вип. 1–2, с. 47–75. 2020. doi: 10.1080/1062726X.2020.1765368.

ФІЛІПОВИЧ Кирило, магістрант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розповсюдженням трендом подолання негативних наслідків глобальних екологічних, соціальних та економічних проблем у XXI столітті стала концепція сталого розвитку, в основі якої лежить принцип гармонізації трьох ключових сфер суспільного життя шляхом збереження навколишнього середовища, становлення громадянського суспільства та забезпечення ефективного розвитку економіки. У сучасних умовах господарювання зазначена концепція виступає стратегічним вектором гармонійного розвитку країн, які прагнуть до відтворення національного ресурсного потенціалу, мінімізації впливу нераціонального використання ресурсів на всі сфери суспільного життя. Ключовим ідеологічним та практичним інструментом імплементації концепції сталого розвитку стала корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), ефективна реалізація якої має значний потенціал для забезпечення екологічної, соціальної та економічної безпеки держави через скорочення безробіття, підвищення ефективності реалізації виробничого потенціалу, підтримку соціального балансу у суспільстві.

Ідеї КСВ набули свого розповсюдження ще у XVIII–XIX століттях, коли власники окремих підприємств, керуючись своїми релігійними чи етичними принципами, почали брати на себе відповідальність за своїх співробітників.

Першим відомим ідеологом концепції КСВ був англійський підприємець Роберт Оуен, який розробив програму покращення життєвих умов для співробітників прядильної фабрики у Шотландії та наголошував на необхідності регулювання соціально-трудових відносин на підприємстві з боку держави.