

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

На тему: «Формування системи логістики персоналу організації»

Виконав: студент 2 курсу,
групи ЕЖз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

Іван МАТЮШЕНКО

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:
д.е.н., доцент, професор кафедри
державного управління,
публічного адміністрування
та економічної політики
Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця
Марина МАЩЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«15» грудня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

_____ Матюшенко Івана Вадимовича _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ «Формування системи логістики персоналу організації» _____

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«11» жовтня 2022 року № 2101-5/1728

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2022р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначено теоретичну сутність логістичної системи персоналу; обґрунтовано модель системи логістики персоналу сучасної організації; оцінено основні результати діяльності та структуру персоналу ТОВ «Флекслайн»; проведено аналіз кадрової роботи ТОВ «Флекслайн»; обґрунтовано необхідність впровадження системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл»; розроблено етапи впровадження системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2022 р.

Здобувач вищої освіти

Іван МАТЮШЕНКО
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1 Теоретична сутність логістичної системи персоналу	8
1.2 Модель системи логістики персоналу сучасної організації	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФЛЕКСТАЙЛ»	27
2.1 Аналіз основних результатів діяльності та структури персоналу ТОВ «Флекслайн»	27
2.2 Аналіз кадрової роботи ТОВ «Флекслайн»	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФЛЕКСТАЙЛ»	47
3.1 Обґрунтування необхідності впровадження системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл»	47
3.2 Етапи впровадження системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл»	58
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

В даний час спостерігається високий рівень агресивності економічного та фінансового середовища, все це визначає особливу актуальність питань, пов'язаних з ефективним управлінням підприємством, а також питанням цілеспрямованого формування та розвитку потенціалу персоналу.

Зв'язок сучасного управління персоналом з іншими галузями науки: психологія, економічна теорія, конфліктологія, теорія організації та, зокрема, логістика, не викликає сумнівів. Постійно зростаюча увага дослідників до впровадження логістичних підходів до управління персоналом, в більшій мірі, є ускладненням бізнес-процесів та розвитком систем комунікацій сучасних організацій.

Оскільки основні принципи логістики розроблені насамперед для управління різними видами потоків (товарів, фінансів, матеріалів тощо), якщо вони використовуються як частина управління персоналом, вони набувають особливого значення саме для управління кадрами.

Таким чином, сукупність підсистем управління персоналом, пов'язані з управлінням усіма типами персональних потоків, може бути об'єднана в цілісну логістичну систему персоналу. Ця система виступатиме об'єктом на початковому етапі впровадження логістичних підходів до персоналу сучасної організації.

На державному рівні актуальність реалізації логістичних підходів в управлінні персоналом в цілому, а також в управлінні потоками персоналу, зокрема, пояснюється важливістю вирішення проблем недостатньої конкурентоспроможності національних підприємств на світовому ринку.

Впровадження ефективної логістичної системи персоналу дозволить компаніям не лише формувати персональний потенціал, необхідний для виконання поточних виробничих завдань, але й цілеспрямовано керувати розвитком персоналу для успішного досягнення тривалих стратегічних цілей. Ефективна система логістики персоналу надасть підприємствам можливість своєчасно відповісти на зміну умов навколишнього середовища, що призведе до

підвищення конкурентоспроможності та стабільності організацій у довгостроковій перспективі. Очевидно, що впровадження ефективної функціональної системи логістики персоналу призведе до підвищення якості та продуктивності праці, більш раціонального використання персоналу та інших видів ресурсів організації, які не можуть не вплинути на економіку окремих галузей та країни в цілому. Крім того, принципи ефективного логістичного управління потоками персоналу в рамках конкретних організацій можуть бути згодом перенесені на галузевий, регіональний та державний рівень. Його соціально-психологічний компонент надає особливу актуальність реалізації логістичних підходів до управління персоналом. Реалізація професійного потенціалу населення призведе до зниження рівня соціальної напруги, зменшення безробіття. Зрештою, повне задоволення потреб громадян у праці підвищить рівень задоволення роботою та якість життя загалом, тому дана тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних та практичних аспектів процесу формування системи логістики персоналу.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- 1) визначити теоретичну сутність логістичної системи персоналу;
- 2) обґрунтувати модель системи логістики персоналу сучасної організації;
- 3) дати оцінку основним результатам діяльності та структури персоналу ТОВ «Флекслайн»;
- 4) провести аналіз кадрової роботи ТОВ «Флекслайн»;
- 5) обґрунтувати необхідність впровадження системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл»
- 6) розробити етапи впровадження системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси пов'язані з впровадженням системи логістики персоналу на підприємстві.

Предметом кваліфікаційної роботи є механізми щодо впровадження системи логістики персоналу в товаристві з обмеженою відповідальністю «Флекстайл».

У випускній кваліфікаційній роботі використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: системного аналізу та синтезу – для з'ясування сутності понять «кадрова логістика», «логістика персоналу» та «система логістики персоналу»; експертних оцінок – для формування моніторингу задоволеності персоналу роботи в організації; методи систематизації та порівняння – для упорядкування та узагальнення понятійного апарату системи логістики персоналу, підходів до її оцінки та аналізу діяльності підприємства; графічні методи – для побудови рисунків і таблиць, з метою візуалізації результатів дослідження; системного підходу – для розробки можливих варіантів управлінських рішень і стратегій системи логістики персоналу; методи моделювання – для розробки системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл»; логічного узагальнення – для теоретичного узагальнення і висновків за результатами проведеного дослідження.

Основні положення та результати дослідження оприлюднені та отримали схвальну оцінку на всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», в Полтавському державному аграрному університеті, тези доповіді на тему: Теоретична сутність формування системи логістики персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИВЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретична сутність логістичної системи персоналу

Сучасна економічна ситуація змушує вчених та керівництво підприємствами постійно досліджувати можливості та способи підвищення ефективності діяльності. Для вирішення проблем, пов'язаних з ефективним управлінням підприємства в цілому, та зокрема управління персоналом, запозичення ефективних методів пов'язаних областей науки все частіше застосовується. Немає сумнівів, що для вирішення поточних та стратегічних завдань підприємства необхідно певна адаптація методів з урахуванням специфіки та характеристик управління персоналом. Очевидно мати тісний зв'язок між управлінням персоналом з психологією, конфліктою, економічною теорією та багатьма іншими галузями наукових знань. Вчені почали вивчати застосовність принципів логістики в рамках управління персоналом порівняно недавно. Тим не менш, ця сфера розвитку науки та практика управління персоналом вважається однією з перспективних.

Відповідно до визначення Н. В. Хвищуна «Об'єктом логістики є процес поширення продукту або процес його руху від сировини до кінцевого споживача».

Очевидно, що певною мірою багато принципів логістики можуть бути застосовані до управління персоналом в цілому, зокрема до управління кадрами. У рамках управління персоналом працівники підприємства безпосередньо виступатимуть як фінансові потоки - потоки фінансових витрат на персонал (заробітна плата, витрати на навчання тощо), а як інформаційні потоки - потоки персональних даних про працівників, інформація про завершену роботу тощо.

К. В. Мельникова «Кадрова логістика – один із напрямів логістики, який вивчає процеси формування, розподілу та руху кадрів у логістичних системах для

використання кадрового потенціалу, оптимізації руху трудових потоків та забезпечення ефективного функціонування системи у цілому».

І. О. Леонтьєва «Кадрова логістика – один із розділів логістики, що розкриває оптимізацію кадрових ресурсів організації та формує набір інструментів та методів для оптимального переміщення працівників у середовищі організації для отримання максимального економічного ефекту».

На рисунку 1.1 представлено завдання управління в областях логістики персоналу.



Рисунок 1.1 - Завдання управління в областях логістики персоналу

Джерело: [12, с. 24]

Використання системного логістичного підходу в управлінні персоналом в цілому дозволяє побудувати більш прозорі, регульовані, науково засновані бізнес-процеси навіть у сферах, де немає очевидних потоків персоналу (в галузі оцінки та сертифікації, мотивації, організації праці, тощо). Однак реалізація основних положень логістики одночасно для всіх підсистем управління персоналом є надзвичайно ресурсним процесом. Основна реалізація принципів логістики в рамках лише ряду підсистем, відповідальних за керуючі потоки персоналу,

здається більш доречною для більшості сучасних організацій. Для ряду підприємств може бути доцільно розпочати тестування логістичного підходу до управління персоналом за всіма напрямками, наприклад, лише з системи управління кар'єрою персоналу. Однак об'єднання всього персоналу переходить до однієї системи, досягне значно більшого позитивного синергетичного ефекту. В даний час дослідники практично не відрізняють індивідуальні терміни для сукупності процесів управління персоналом на підприємстві та системи, яка поєднує всі ці процеси та діє як підсистема управління персоналом в цілому. Сучасні вчені в основному використовують термін «кадрова логістика», що передбачає конкретний розділ логістики як науки.

Мета логістичної системи персоналу може бути сформульована шляхом перефразування логістичного правила «7R»: необхідні працівники необхідного рівня кваліфікації в необхідній кількості в потрібний час, виконують необхідну функцію (тобто в правильному місці) для необхідної структурної одиниці підприємства з необхідним рівнем витрат.

Іншими словами, головна мета логістичної системи персоналу - забезпечити організацію кадровим потенціалом (тобто необхідний «продукт» необхідної якості та кількості), необхідний для реалізації поточних та перспективних цілей підприємства, витратив мінімум ресурсів.

Основні елементи логістичної системи персоналу в основному відповідають основним областям логістики персоналу:

- 1) Управління вхідними потоками персоналу (аналіз персоналу, планування необхідної кількості персоналу, прийому, відбору персоналу);
- 2) Управління потоком персоналу в організації (розміщення та використання персоналу, управління персоналом);
- 3) Управління вихідними потоками персоналу (випуск кадрів).

Усі елементи логістичної системи персоналу тісно взаємопов'язані з іншими підсистемами управління персоналом, такими як адаптація, мотивація, оцінка персоналу тощо.

При формуванні системи персоналу логістики необхідно керувати наступними основними принципами: системності, глобальної оптимізації, координації логістики інтеграції, ієрархії, стабільністю та адаптивністю тощо [23].

Принцип систематичності передбачає, що для реалізації цілей персоналу логістичної системи вивчення та оптимізації різних елементів логістичної системи персоналу як єдине ціле у їх відносинах та взаємодії.

Принцип глобальної оптимізації визначає необхідність координації цілей менших елементів логістичної системи персоналу з метою досягнення максимально можливого результату в усій системі. Також цілі системи логістики персоналу повинні бути узгоджені з цілями інших підсистем управління персоналом, цілями системи управління персоналом та підприємством загалом.

Принцип координації та інтеграції логістики стверджує, що для досягнення цілей системи необхідно досягти послідовної функції всіх елементів системи на кожному етапі управління персоналом та пов'язаних з ними фінансових та інформаційних потоків.

Принцип ієрархії означає, що система логістики персоналу повинна мати певну структуру, взаємодія між окремими рівнями у вертикальній та горизонтальній роботі повинна регулюватися.

Відповідно до принципу стабільності та пристосованості, система логістики персоналу повинна підтримувати достатній ступінь ефективності з допустимими відхиленнями факторів навколишнього середовища [12].

Однак, впроваджуючи принципи логістики в управлінні персоналом, необхідно враховувати суттєві відмінності між матеріальними та людськими ресурсами. Людські ресурси, на відміну від інших видів ресурсів, мають власну волю та мотиваційний профіль, їх дії та реакції не завжди піддаються плануванню та прогнозуванню.

Співробітники підприємства взаємодіють з організацією та між собою не лише на формальному рівні, але і на неофіційному, утворюючи соціально-психологічний клімат у команді. Персонал не є власністю підприємства, що обмежує можливості провідного впливу на нього, він має високий потенціал для

самоорганізації. Крім того, людські ресурси притаманні довгостроковому характеру використання, вони мають можливість розвитку в процесі використання.

Реалізація логістичного підходу до управління персоналом визначає підвищені вимоги до кваліфікації керівників персоналу та керівництва підприємства в цілому.

Формування ефективної системи логістики персоналу має значний позитивний ефект: підвищує рівень продуктивності праці та якості праці, зменшує тимчасові та фінансові витрати на закриття вакансій, мотивує працівників до розвитку, підвищує рівень задоволеності працівників працею через більш повноцінну реалізацію їх професійного потенціалу та особистих кар'єрних амбіцій, знижує рівень плинності персоналу та інших [32].

В сучасних умовах у вітчизняних підприємств існує ряд проблем, які негативно впливають на процес формування ефективної логістичної системи персоналу. По-перше, функції управління персоналом реалізуються різними відділами, що ускладнює їх координацію та інтеграцію, також немає жодного розподілу повноважень щодо прийняття персональних рішень. По-друге, система управління персоналом не відповідає вимогам та умовам зовнішнього середовища, основні методи управління персоналом застаріли. По-третє, багато підприємств мають недостатній рівень персоналу (персонал, включаючи управлінські, має недостатній кваліфікаційний рівень). Також слід зазначити недостатній рівень заробітної плати персоналу, а також той факт, що заробітна плата не залежить від результатів діяльності, не існує стимулювання працівників для впровадження інновацій тощо.

На даний момент значна частина підприємств характеризується конкретною системою управління персоналом. Компанія накопичує працівників, які мають надмірну кваліфікацію для поточного робочого місця, придбані під час накопичення досвіду роботи, а також проходять навчання. Щоб перейти на нову посаду, такий персонал повинен очікувати звільнення наступної позиції у виробничому ланцюзі. Довгий період очікування призводить до зниження

мотивації і, в гіршому випадку, звільнення робітників. Втрати від звільнення кваліфікованого персоналу можуть бути дуже серйозними, особливо коли відбувається відтік ключових фахівців. Формування ефективної логістичної системи персоналу дозволить підприємствам реалізувати систему управління персоналом на основі мінімізації надмірного накопичення працівників.

Концепція ефективної системи логістики персоналу походить від японської системи виробництва потоку «з розтягуванням» обробленої продукції. Ця система характеризується постачанням запасних частин та матеріалів на виробничий майданчик суворо в той час, коли вони повинні є необхідними, без утворення надлишкових складів. Модель виробництва «виштовхувальна», в якій між операціями формується певний запас (постачання матеріалів), швидше за все, притаманна більшості американських фірм [7].

Ефективна логістична система персоналу повинна відповідати наступним вимогам. Прийом персоналу із зовні повинен здійснюватися переважно для «базових» позицій, які потребують мінімального рівня кваліфікації. Вибираючи персонал, головну увагу слід приділяти оцінці особистого мотиваційного профілю, потенціалу професійного розвитку та дотримання організаційної культури, що впроваджується на підприємстві. Необхідно впровадити цільове управління кар'єрою персоналу. Хаотичні призначення на посади (особливо керівні), якщо це можливо, слід усунути.

Підприємство повинно розробити логістичні ланцюги кар'єри (матриці), які є основою для планування кар'єри персоналу. У більшості випадків, переводячи працівника на основну позицію кар'єрного логістичного ланцюга, всі учасники ланцюга повинні приходити в рух, поступово переходячи до наступного етапу. Компанія повинна здійснити цілеспрямоване звільнення працівників, які не відповідають вимогам організації та, впроваджувати індивідуальні плани розвитку персоналу [23].

Для впровадження ефективної системи логістики персоналу розробка кар'єрних ланцюгів та матриць має особливе значення. Для забезпечення ефективності та гнучкості процесу управління кар'єрою необхідно, щоб

підприємство проектувало не тільки стандартні вертикальні мереж кар'єри, але й кар'єрні матриці, які забезпечують різні типи внутрішніх потоків персоналу: професійний рух (в одній професійній площині), міжпрофесійний рух, лінійний рух (рух працівників між різними структурними підрозділами), адміністративний рух (стандартний вертикальний рух працівника в ієрархії позицій), розширення виконаних функцій (поєднання професій тощо) [48].

Очевидно, що для того, щоб забезпечити одночасний рух працівників за ланкою ланцюга логістичної кар'єри, процеси індивідуального професійного розвитку працівників, які є елементами одного ланцюга, повинні бути надзвичайно координовані в часі. Матриці кар'єри дозволяють гнучко реагувати на нові тимчасові перерви на рівні готовності персоналу різних ланок та нівелювати розриви за допомогою ротації - горизонтальні рухи працівників (освоєння сусідніх професій тощо).

Використання матриць логістичної кар'єри повністю реалізує потенціал кожного працівника, підвищить продуктивність праці та якість праці, підвищить рівень мотивації та лояльності працівників тощо.

Слід мати на увазі, що повна реалізація системи логістики персоналу можлива лише за умов чіткої координації та інтеграції діяльності всіх підсистем управління персоналом.

Таким чином, система логістики персоналу - це набір підсистем управління персоналом, що відповідає за управління кадровими потоками, що взаємопов'язані між собою, що забезпечують ефективне використання кадрового потенціалу на рівні підприємства.

Впровадження ефективної системи логістики персоналу сьогодні є одним із важливих інструментів для формування кадрового потенціалу, необхідного для успішного досягнення оперативних та стратегічних цілей вітчизняних підприємств.

Формування персоналу логістичної системи спільно з її координацією з іншими підсистемами управління персоналом повинно в кінцевому рахунку призвести до перетворення всієї системи управління персоналом у логістичний

тип, що характеризується найбільш ефективним використанням кадрового потенціалу підприємства.

1.2 Модель системи логістики персоналу сучасної організації

Формування ефективної логістичної системи персоналу є важливим кроком до підвищення ефективності сучасних вітчизняних підприємств. Успішне управління потоками персоналу дозволить організації цілеспрямовано формувати та розвивати кадровий потенціал для досягнення оперативних та стратегічних цілей.

Для успішної реалізації логістичних підходів до управління потоками персоналу підприємства необхідно розробити модель логістичної системи персоналу, яка включає опис цілей системи, її елементів, заходів для її формування тощо.

Основна мета складання моделі персоналу логістичної системи - створити на її основі ефективну систему управління персоналом, яка дає конкурентні переваги підприємству та забезпечує досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства.

Завдання системи логістики персоналу - визначення цілей логістичної системи персоналу, її елементів та учасників процесу, визначити етапи впровадження системи логістики персоналу, опис бізнес-процесу логістики персоналу, а також як результату визначення ефективності запропонованої моделі.

Логістична система персоналу повинна відповідати основним методологічним принципам побудови логістичних систем: системність, оптимальність, ієрархія, цілісність тощо [25].

Також ефективне управління логістикою персоналу повинно здійснюватися на основі стратегічного підходу. Логістична система персоналу повинна бути зосереджена на стратегії довгострокового управління персоналу та всій організації.

Таким чином, головна мета логістичної системи персоналу визначає цілі всієї системи управління персоналом: забезпечення підприємства кадровим потенціалом, який необхідний для успішної реалізації цілей, витрачаючи мінімум ресурсів.

Основні завдання системи логістики персоналу представлено на рисунку 1.2

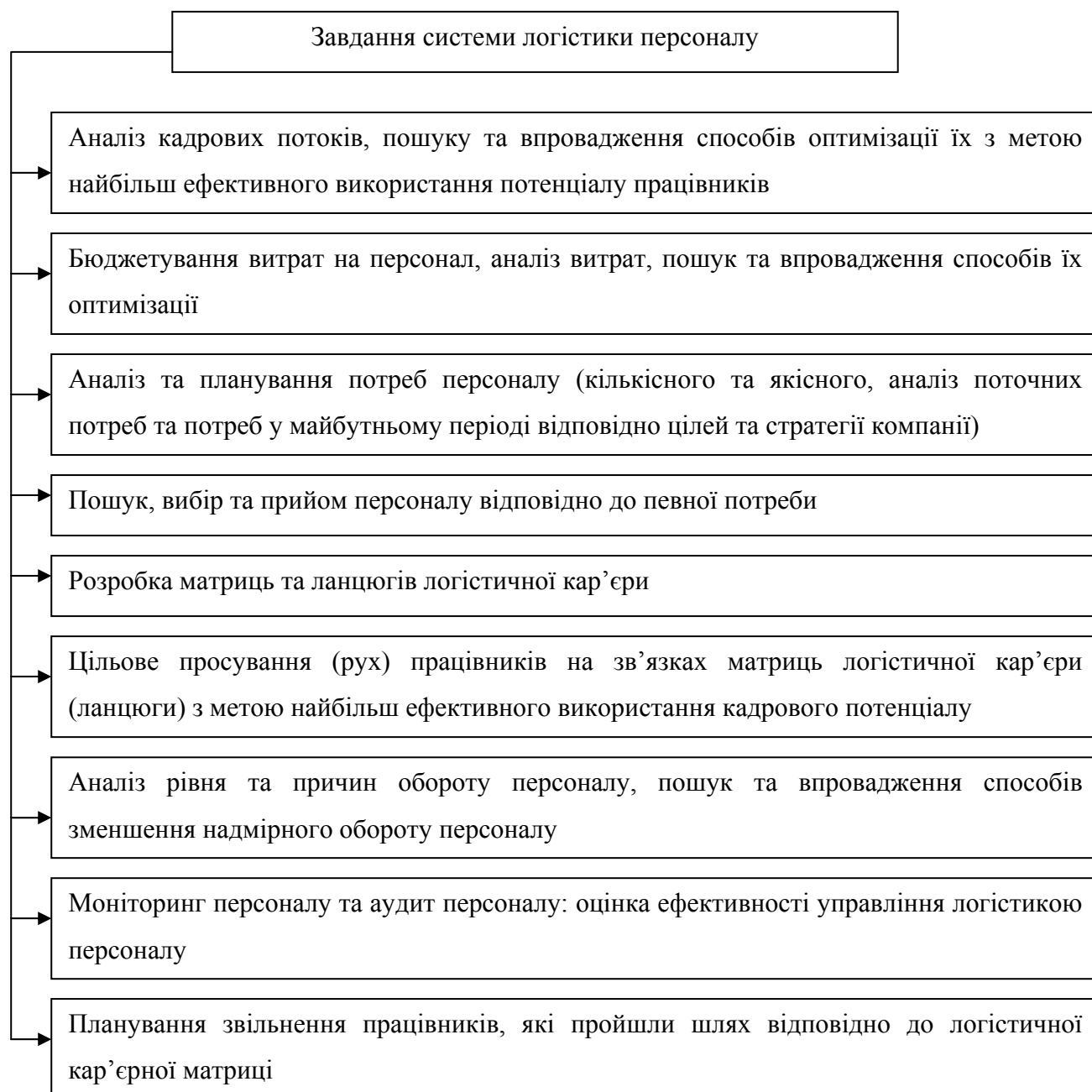


Рисунок 1.2 - Завдання системи логістики персоналу

Джерело: складено автором на основі [24; 42; 44]

Завдання персоналу логістичної системи визначаються залежно від поєднання конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для реалізації логістичного підходу необхідно розглянути процес управління логістикою персоналу як бізнес-процес, а його елементи є процесами другого та третього рівня. Елементи (процеси рівня 2 та 3) системи логістики персоналу представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Елементи системи логістики персоналу

№ п/п	Найменування елементів системи логістики персоналу (процесів другого рівня)	Найменування напрямків кадрової роботи (процесів третього рівня)
1	Управління вхідними потоками кадрів	1. аналіз забезпеченості кадрами; 2. прогнозування, перспективне та поточне планування потреби в персоналі; 3. пошук, підбір, найм персоналу.
2	Управління внутрішніми потоками персоналу організації	1. розташування та використання персоналу; 2. управління кар'єрою персоналу (формування кадрового резерву, виконання ротації).
3	Управління вихідними потоками персоналу	1. аналіз плинності кадрів; 2. управління скороченням та звільненням персоналу.

Джерело: складено автором на основі [18; 36]

В рамках впровадження логістичної системи управління персоналом, на підприємстві повинно бути визначено та закріплене у відповідних внутрішніх документах, конкретні методи та принципи управління кадровими потоками, визначені особи, що відповідальні за управління логістикою персоналу, сформовані необхідні ресурси, розроблена методика оцінки ефективності управління логістикою персоналу та інші.

Компанія повинна сформувати певну структуру системи логістики персоналу, що складається з наступних основних учасників: керівництво підприємством (як джерело формування стратегії та цілей підприємства, джерела керуючого впливу), працівники служби управління персоналом (як виконавці

процесів, координатори та консультанти), лінійні керівники (як совиконавці процесів), бізнес-процеси підприємства (як споживачі процесу управління логістикою персоналу), ринок праці, тобто потенційні працівники (як об'єкти управління - випускники навчальних закладів, кандидати на вакансії, працівники інших підприємств тощо), і, нарешті, працівники підприємства (як об'єкти управління рухом кадрів, звільненням персоналу, та інші процеси).

Досягнення цілей системи логістики персоналу покладається на керівництво та службу управління персоналом підприємства. При цьому персонал є активним учасником кола підсистем логістики персоналу, такі як пошук, відбір та наймання, управління кар'єрою персоналу, звільнення персоналу, впливаючи на ці процеси завдяки їх активній мотивованій діяльності.

Формування ефективної системи логістики персоналу на певному підприємстві передбачає реалізацію чотирьох обов'язкових етапів, які наведено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Етапи формування стратегії логістики персоналу

Джерело: складено автором на основі [18; 31]

Для впровадження логістичних підходів в управлінні потоками персоналу етап стадії формування (підготовчої) стадії матиме особливе значення при формуванні логістичної системи персоналу підприємства. Формування логістичної системи персоналу передбачає реалізацію таких заходів [31]:

- 1) Формування проектної групи, навчання членів групи у випадку необхідності;
- 2) Проведення всебічного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що впливають на систему логістики персоналу;
- 3) Проведення аналізу поточного стану логістичних процесів персоналу 2 та 3, їх структур та відносин, дотримання цілей персоналу логістики, систем управління персоналом та необхідності в цілому;
- 4) Розробка детальних моделей (варіантів) логістичної системи людини, включаючи розробку стратегії логістики персоналу для кожного із запропонованих варіантів;
- 5) Проведення всебічного аналізу соціальної та економічної ефективності запропонованих моделей, вибір найкращого варіанту;
- 6) Розробка нормативної документації (положення про роботу з персоналом по напрямках, визначення необхідних ресурсів та відповідальних осіб, бюджетування, визначення ключових показників ефективності, оцінки ризику тощо);
- 7) Навчання зацікавлених сторін (організація зустрічей, навчання спеціалістів з персоналу, пояснювальна робота з керівниками структурних підрозділів та персоналу тощо).

Для розробки ефективної стратегії управління логістикою персоналу в організації можуть бути використані різні методи аналізу: аналіз факторів макрооточення (STEP-аналіз), аналіз факторів найближчого середовища (аналіз п'яти факторів Майкла Портера), аналіз впливу можливостей / загроз та сильних / слабких сторін підприємства (SWOT-аналіз), аналіз існуючих особливостей персональних потоків підприємства, мотиваційний зміст кар'єри тощо [31].

Реалізація логістичного підходу до управління персоналом, зокрема, передбачає проектування структури бізнес-процесу управління персоналом та його підпроцесів.

На певному підприємстві на етапі проектування персоналу, ця структура може бути скоригована відповідно до специфіки умов зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Також на етапі проектування системи слід складати конкретні структури бізнес-процесів для процесів другого та третього рівня.

Конкретні технології управління персоналом, що використовуються в рамках системи логістики персоналу вітчизняних підприємств, можуть значно відрізнятися. Вибір технологій та методів управління залежить від багатьох факторів: стратегії підприємства та управління персоналом, наявності матеріалів та інших ресурсів, специфіки діяльності, організаційної структури, корпоративної культури та кваліфікації спеціалістів з управління персоналом. Тим не менш, для того, щоб сформувати ефективну систему логістики персоналу, необхідно дотримуватися основних принципів логістичного управління кадровими потоками.

Важливе значення для ефективності системи логістичної системи персоналу буде мати підтримка балансу між гнучкістю використовуваних технологій та ступенем їх регулювання, а також бажанням отримати найбільш об'єктивні та розгорнуті результати аналізу, оцінки персоналу. У рамках логістичного управління кадровими потоками повинно бути чітко визначено необхідний та достатній рівень глибини аналізу, оцінки, для того щоб досягнути мети оптимізації кадрових витрат.

1. Опис технологій управління вхідними потоками персоналу.

Для формування ефективної системи логістики персоналу особливе значення має всебічний аналіз забезпеченості підприємства кадрами та планування потреби в персоналі на короткостроковий та довгостроковий період. Під час проведення аналізу слід враховувати не лише поточні потреби в персоналі структурних підрозділів, а також стратегічні потреби розвитку кадрового потенціалу підприємства.

У рамках логістичного управління потоками кадрів прийом працівників здійснюється головним чином до первинних ланок логістичних кар'єрних мереж (матриць). Прийом працівників на інші посади повинен здійснюватися лише в тому випадку, якщо внутрішні переводи працівників підприємства неможливі. Вибираючи персонал, особливу увагу слід приділяти не лише професійним компетенціям працівника, а й оцінці його потенціалу розвитку, мотиваційного профілю та дотримання корпоративної культури, прийнятої в організації. Перевагою будуть володіти кандидати, спрямовані на довгострокові відносини з компанією, прагнучи до постійного професійного розвитку.

Для найефективнішого комплектування підприємства кадрами повинні використовуватися гнучкі методи к джерелам залучення персоналу і методам оцінки кандидатів.

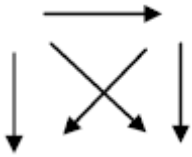
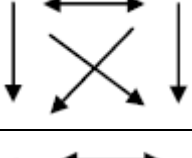
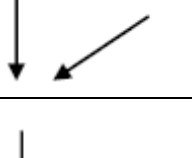
2. Опис технологій управління внутрішніми потоками кадрів.

Управління внутрішніми потоками кадрів також повинно базуватися на комплексному аналізі потреби підприємства в кадрах на поточний момент та на майбутнє. Основою для формування кар'єри персоналу є логістичні матриці кар'єри або ланцюги, розроблені з урахуванням специфіки діяльності організації, її організаційної структури, потреб персоналу тощо. Також при розробці логістичних кар'єрних ланцюгів (матриць) необхідно врахувати актуальне трудове законодавство. Наприклад, наявність спеціалізованих професійних стандартів для різних видів діяльності, що регулює посади та кваліфікації працівників.

У рамках ефективного управління потоками персоналу рух робітників повинен здійснюватися відразу за всіма логістичними кар'єрними ланцюгами. Тобто, коли працівник переходить від нижчого рівня ланцюга до наступного рівня, всі "вищі" працівники повинні автоматично переходити на наступний рівень ланцюга. Природно, така концепція на практиці важко реалізується, оскільки для її впровадження необхідно в ідеалі планувати розвиток всіх учасників логістичного ланцюга. Крім того, логістичні кар'єрні ланцюги зазвичай відносно короткі, і тому швидко виникає питання про те, що робити з працівниками, які досягли найвищої точки ланцюга. Тому краще розробити гнучкі логістичні

матриці кар'єри, що забезпечують можливість переміщення працівників горизонтально (різні типи ротації персоналу). Це дає, можливість горизонтальної ротації персоналу, що дозволить більш повно реалізувати потенціал та кар'єрні потреби кожного працівника, а також забезпечити більш широкую спеціалізацію персоналу. Приклад логістичного кар'єрного ланцюга, представлено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Спрощений приклад логістичної кар'єрної матриці «Спеціаліст з персоналу»

№ рівня	Вертикальна траєкторія спеціаліста з персоналу		Траєкторії можливого переміщення працівника	Варіант ротації	
	Найменування посади	Кваліфікаційні вимоги (освіта)		Найменування посади	Кваліфікаційні вимоги (освіта)
1	Фахівець кадрового діловодства	Середньо професійна освіта за програмами підготовки фахівців середньої ланки		Нормувальник	Середньо професійна освіта за програмами підготовки кваліфікованих робітників
2	Фахівець з підбору персоналу	Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти		Фахівець з оцінки та атестації персоналу	Перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
3	Керівник відділу підбору персоналу	Другий (магістерський) рівень вищої освіти		Керівник групи оцінки та атестації персоналу	Другий (магістерський) рівень вищої освіти
4	Заступник керівника відділу персоналу	Другий (магістерський) рівень вищої освіти		-	-
5	Керівник відділу управління персоналом	-	-	-	-

Джерело: складено автором на основі [11; 41]

Процес управління персоналом в організації в рамках системи логістики персоналу повинен здійснюватися у тісній взаємодії з процесами оцінки, навчання та розвитку персоналу. Очевидно, організація системи стажування (наставництво) та навчання персоналу відіграватимуть важливу роль для

впровадження цільового руху персоналу на логістичних ланцюгах кар'єри (матриці). Плануючи розвиток персоналу, важливий індивідуальний підхід до працівників, адекватна оцінка потреб розвитку, а також стимулювання персоналу для вдосконалення своїх професійних та провідних навичок. Також ефективне функціонування системи логістики персоналу неможливо без утворення адекватної системи стимуляції персоналу. Зниження мотивації робочої сили та звільнення працівників з міркувань недостатньої оплати та задоволення роботою може скасувати всі зусилля щодо ефективного управління кадровими потоками.

3. Опис технологій управління для вихідних кадрових потоків.

Зниження рівня плинності кадрів при формуванні ефективної системи логістики персоналу, повинно приділятися достатня увага. Комплексний та регулярний аналіз рівня плинності, а також його причини вчасно визначить основні «слабкі» місця системи управління персоналом в цілому та зокрема, логістичної системи персоналу. В ідеалі звільнення робітників має бути надзвичайною мірою. По-перше, працівники, які порушують індивідуальні плани розвитку та явно не вписуються у прийняту корпоративну культуру, підлягають звільненню. По-друге, працівники, які досягли стелі в кар'єрі в організації, та накопичили значний «надмірний» запас кваліфікації, повинні бути звільнені. Для формування позитивного бренду роботодавця, щоб підтримувати загальний кадровий потенціал, слід сприяти зайнятості таких працівників для інших підприємств галузі. По-третє, працівників, які переходять на пенсію, повинні бути звільнені, в разі якщо вони не в змозі продовжувати професійну діяльність в силу здоров'я тощо.

З метою зменшення потенційних втрат у формуванні та функціонуванні персоналу логістичної системи необхідно проаналізувати можливі ризики. При формуванні системи логістики персоналу на певному підприємстві необхідно уточнити перелік ризиків, а також провести якісний та кількісний аналіз ризиків проекту впровадження системи: аналіз ймовірності виникнення конкретних

ризиків, аналіз їх впливу на організацію тощо. На основі аналізу, розробляється комплекс заходів для запобігання ризиків [46].

Оцінка ефективності функціонування системи логістики персоналу базується на кількісній та якісній оцінці економічних та соціальних результатів для підприємства, а також на оцінці впливу логістичної системи персоналу на збільшення кадрового потенціалу організації, оцінці впливу системи логістики персоналу для досягнення стратегічних цілей підприємства в цілому.

Показники оцінки ефективності логістики персоналу можуть бути розділені в областях, залежно від об'єкта оцінки (рисунк 1.4).



Рисунок 1.4 – Показники ефективності системи логістики персоналу

Джерело: складено автором на основі [11; 41]

Комплекс показників оцінки ефективності повинен бути достатнім, але не надмірним. Надмірна кількість показників зробить систему оцінки важкою та витратною. Таким чином, оптимальний склад показників ефективності повинен бути скоригований на певному підприємстві, залежно від наявності даних, ресурсів для впровадження оцінки, а також необхідної глибини аналізу [37].

Формування ефективної системи логістики персоналу на сучасних вітчизняних підприємствах дозволить підтримувати існуючий персональний потенціал через розвиток поколінь на підприємстві та підвищення рівня стабільності персоналу (зниження обороту), підвищення ефективності використання кадрового потенціалу через найбільш оптимальну домовленість персоналу, покращуючи якість роботи та продуктивність праці персоналу, покращують персональний потенціал через повну реалізацію професійного та управлінського потенціалу персоналу. Крім того, впровадження логістичних принципів для управління потоками персоналу підвищить рівень задоволення персоналу роботою, підвищить рівень мотивації та лояльності персоналу, підвищить привабливість бренду роботодавця на ринку праці, покращує моральну та психологічну ситуацію, на підприємстві буде сформоване більш сильна організаційна культура, а також буде оптимізовано (зменшити до прийняттого рівня) вартість функціонування процесу логістики персоналу тощо.

Ефективність запропонованої моделі системи логістики персоналу утворюється на основі ряду факторів. По-перше, використання системного логістичного підходу до управління потоком персоналу дозволяє нам оптимізувати витрати на персонал і в той же час зберегти та цілеспрямовано розвивати кадровий потенціал. По-друге, стратегічний підхід до визначення цілей та пріоритетів логістики персоналу дозволяє забезпечити досягнення поточних та довгострокових цілей управління персоналом та підприємства в цілому. По-третє, аналіз основних факторів ризику та способів їх усунення служить основою для виявлення найбільш «вузьких» місць у впровадженні та функціонуванні системи логістики персоналу, уникає загальних помилок у впровадженні проекту впровадження. По-четверте, достатня ступінь гнучкості у визначенні конкретних

технологій управління персоналом, реалізованих під час функціонування системи логістики персоналу, надасть кожному підприємству можливість сформувати найбільш ефективну систему управління персоналом та оптимізувати її функціональні витрати до прийнятного рівня. Крім того, ступінь розвитку моделі дозволить на її основі формувати систему логістики персоналу вітчизняних підприємств різних галузей.

Вивчення сучасного досвіду формування системи логістики персоналу на підприємствах показало, що існуюча практика управління потоками персоналу наразі недостатньо розроблена, поки що багато підприємств впроваджують застарілі технології управління тощо. Позиція вітчизняної практики формування системи логістики персоналу визначає особливу актуальність вивчення цієї теми для підвищення конкурентоспроможності підприємств України на світовому ринку.

Таким чином, управління системою логістики персоналу є складним, багатогранним та достатньо ресурсовитратним процесом. Його присутність не є абсолютною гарантією успіху у досягненні всіх цілей підприємства, і не гарантує всім працівникам виконання їх потреб. Тим не менш, утворення ефективної системи логістики персоналу має значні переваги для працівників, суспільства в цілому, роботодавців та економіці країни. Розробка моделі логістичної системи персоналу дозволить вітчизняним підприємствам підвищити ефективність не лише управління персоналом, але й діяльність підприємств в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФЛЕКСТАЙЛ»

2.1 Аналіз основних результатів діяльності та структури персоналу ТОВ «Флекслайн»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Флекслайн», створено у 2000 році на базі державного підприємства. Підприємство постійно працює над створенням трансформаційного обладнання для стратегічно важливих секторів економіки країни: металургія, енергетика, інженерія, нафта, газова та гірничо-промисловість, електромобілі, житло та комунальні послуги.

За цей час розроблений, виготовлений, впроваджений в роботу та успішно працює:

- випрямлячі для струмів до 100 тис., з напругою до 1000 В у контейнері та шафах для живлення електролізних заводів у металургії та хімічній промисловості (для отримання алюмінію, міді, цинку, хлору тощо) для живлення електричних печей в металургії;
- випрямлячі для живлення електричних печей ARC шляхом виплавки різних марок сталей та сплавів, чавуну, не комерційних металів;
- трифазові перетворювачі тиристора з ультра-частотою зворотного (замість джерела прямого струму) для електричних печей відходів після подрібнення сплавів MNS, що може значно зменшити витрати на реконструкцію електричних печей;
- серія повних накопичувачів для прямого та змінного струму електричного приводу;
- серія збудників тиристора та VTP для живлення обмотки синхронних двигунів потужністю до 12500 кВт з постачанням трансформаторів;
- серія тиристорних пристроїв КТУ для електричних приводів кранів, графічних перевантажувачів та інших механізмів підйому;
- компенсатори реактивної сили серії TKRM та AUKRM;

- серія змінних перетворювачів напруги для квазі-частоти та фазових гладких (м'яких), що починають синхронні та асинхронні двигуни з напругою 6-10 кВ для двигунів потужності 600-8000 кВт;
- перетворювачі частоти високої напруги 6-10 кВ для синхронних та асинхронних електромоторів потужністю до 4000 кВт; • серія випрямлення для різних цілей;
- випрямлячі для гальванічної серії іонів.

ТОВ «Флекслайн» - єдиний виробник силових напівпровідникових пристроїв в Україні: діоди, тиристори, модулі тощо для струмів від 10 до 4000А напруги до 4000 В. За якісними характеристиками ці пристрої успішно конкурують зі світовими аналогами. Компанія постійно розширює номенклатуру своєї продукції. Сучасна продукція дозволяє зменшити витрати на енергію серед споживачів до 50%.

Через те, що обладнання оснащено єдиними методами контролю мікропроцесорів - експлуатаційні витрати значно зменшуються.

ТОВ «Флекслайн» - це підприємство, яке має унікальну базу випробувань, що дозволяє проводити всі типи випробувань, передбачених стандартами, а також підтримувати високий рівень та надійність продукції.

Враховуючи можливості та досвід роботи з перенесенням підприємство пропонує інженерні послуги - експертиза підприємств, робота над модернізацією та підвищенням експлуатаційної надійності існуючого обладнання, технічну експертизу до підписання контракту, доставки, авторський нагляд, введення в експлуатацію, гарантії, пост гарантії та послуги підприємства.

Основні показники діяльності ТОВ «Флекслайн» за останні три роки представлені в таблиці 2.1.

Аналіз динаміки активів ТОВ «Флекслайн» на 2019-2021 роки. Зростання необоротних активів склало 13,5%, тоді як збільшення основних активів на 37,5%. Зростання поточних активів для аналогічного періоду становило 37,6%, збільшення дебіторської заборгованості на 93%.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «Флекслайн» за 2019 – 2021 роки

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Абсолютне відхилення	
				2021/2020	2021/2019
Балансові показники					
Необоротні активи, тис. грн.	14 583	15 745	16 558	813	1 975
Основні засоби, тис. грн.	3 662	4 443	5 038	595	1 376
Оборотні активи, тис. грн.	45 441	50 408	62 543	12 135	17 102
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	22 541	30 338	43 545	13 207	21 004
Власний капітал, тис. грн.	15 117	18 265	18 143	- 122	3 026
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	21 086	22 124	21 950	- 174	864
Короткострокові зобов'язання, тис. грн.	26 157	25 746	24 637	- 1 109	- 1 520
Фінансові результати					
Виручка, тис. грн.	5 645	14 017	20 825	6 808	15 180
Собівартість продажу, тис. грн.	5 358	13 632	20 581	6 949	15 223
Прибуток, тис. грн.	276	371	458	87	182
Прибуток від продажу, тис. грн.	264	361	445	84	181
Чистий прибуток, тис. грн.	482	501	672	171	190
Рентабельність продажу, %	4,68	2,58	2,14	-0,44	-2,54

Джерело [складено автором на основі звітності підприємства]

Аналіз динаміки зобов'язань ТОВ «Флекслайн» вказує на приріст на 20% власного капіталу. Сума довгострокових зобов'язань збільшилася на 401%, тоді як короткострокові зобов'язання зменшилися на 5,8%. За 2 звітні роки чистий прибуток збільшився на 39,4%. У той же час прибутковість продажів знизилася з 4,68% у 2019 році до 2,14% у 2021 році. Зниження прибутковості для поточної діяльності пов'язане зі збільшенням витрат на капітальний ремонт та модернізацію виробничих майданчиків та корпусу, а також модернізацію обладнання, яке закінчилося в 2021 році. Таким чином, в даний час ТОВ

«Флекслайн» успішно реалізує свою діяльність, на що вказують розрахунки представлені в таблиці 2.1

Для повного аналізу стану роботи з персоналом ТОВ «Флекслайн», служба управління персоналом щорічно збирає та обробляє дані про структуру персоналу в контексті категорій, віку, освіти, досвіду роботи тощо, про вхідні, вихідні та внутрішні пересування персоналу, плинність персоналу, про розміри заробітної плати та інші.

У таблиці 2.2 наведені дані про структуру персоналу на 2019-2021 роки.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ТОВ «Флекслайн» за 2019 – 2021 роки

№ п/ п	Показник	31.12.2019		31.12.2020		31.12.2021		Відхилення			
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021/2020		2021/2019	
								осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Списочна чисельність у тому числі:	3595	100	3457	100	3197	100	-260	-7,5	-398	-11,1
	Керівники	523	14,5	510	14,8	488	15,3	-22	-4,3	-35	-6,7
	Фахівці	2365	65,8	2262	65,4	2096	65,6	-166	-7,3	-269	-11,4
	Робочі	707	19,7	685	19,8	613	19,1	-72	-10,5	-94	-13,3
2. Структура персоналу за рівнем освіти											
	Вища освіта	2501	69,6	2415	69,9	2297	71,8	-118	-4,9	-204	-8,2
	Середньоспеціальна освіта	871	24,2	838	24,2	727	22,7	-111	-13,2	-144	-16,5
	Базова середня освіта	223	6,2	204	5,9	173	5,5	-31	-15,2	-50	-22,4
3. Структура персоналу за віком											
	- до 29 років	805	22,4	781	22,6	732	22,9	-49	-6,7	-73	-10
	- 30 – 39 років	827	23	846	24,5	843	26,4	-3	-0,4	16	1,9
	- 40 – 49 років	461	12,8	477	13,8	489	15,3	12	2,5	28	5,7
	- 50 – 59 років	772	21,5	713	20,6	640	20	-73	-11,4	-132	-20,6
	- 60 років і більше	730	20,3	640	18,5	493	15,4	-147	-29,8	-237	-48,1
4. Структура персоналу за стажем роботи на підприємстві											
	- до 1 року	255	7,1	252	7,3	237	7,4	-15	-6,3	-18	-7,6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	- від 1 року до 3 років	268	7,5	256	7,4	243	7,6	-13	-5,3	-25	-10,3
	- від 3 до 5 років	293	8,2	287	8,3	259	8,1	-28	-10,8	-34	-13,1
	- від 5 до 10 років	746	20,8	764	22,1	761	23,8	-3	-0,4	15	2
	- від 10 до 20 років	637	17,7	681	19,7	655	20,5	-26	-4	18	2,7
	- 20 років та більше	1396	38,7	1217	35,2	1042	32,6	-175	-16,8	-354	-34

Джерело [складено автором на основі звітності підприємства]

Дані таблиці 2.2 відображають поточну структуру персоналу складу ТОВ «Флекслайн» та його динаміки за останні два роки. Рівень персоналу знизився на 11,1% з 2019 року. Оптимізація чисельності персоналу проходила внаслідок вибуття персоналу пенсійного віку та прийом молодих фахівців. Результати оптимізації відображаються в структурі персоналу за віком.

Кількість працівників віком від 60 років і старше зменшилася на 48,1%, з 730 людей у 2019 році до 493 осіб у 2021 році. У той же час, абсолютний показник кількості молодих людей у віці до 29 років також зменшився на 10% за період 2019-2021 років. Тим не менш, аналіз відсоткового співвідношення працівників різних вікових груп показує, що відсоток працівників віком до 29 років із загальної кількості працівників за аналізований період збільшився на 0,5%.

Найбільше зростання відбулося серед працівників від 30 до 39 років. Частка цієї категорії працівників у загальній кількості працівників зросла на 3,4%. Середній віковий рівень для організації в цілому зменшився на 1,5 роки, з 47,4 років у 2019 році до 45,9 років у 2021 році.

У 2019 році простежується наявність певного «дефіциту» кількості персоналу у віці від 40 до 49 років. Ця категорія персоналу надзвичайно важлива для підприємства. Перш за все, саме досвідчені фахівці та менеджери з цієї категорії персоналу, які повинні замінити висококваліфікованих працівників «у віці» під час проведення заходів омолодження персоналу підприємства.

У той же час до кінця 2021 року частка цієї категорії працівників від загальної кількості персоналу зростає на 2,5%. У поєднанні зі значним збільшенням кількості персоналу у віці від 30 до 39 років, а також зменшення частки працівників старше 60 років, це, безумовно, позитивна тенденція.

Тим не менш, на кінець 2021 року дефіцит персоналу вікової групи від 40 до 49 років все ще простежується. Для того, щоб оптимізувати структуру персоналу за віком, необхідно продовжувати заходи для оптимізації персоналу. Також для забезпечення безперервності генерації управління персоналом важливо здійснити цілеспрямоване управління процесом логістики персоналу.

Структура персоналу з точки зору освіти в цілому відображає специфічну діяльність ТОВ «Флекслайн»: переважаюча більшість працівників (71,8%) має вищу освіту. За останні два роки кількість працівників, що мають вищу освіту поступово зростає, що відповідає тенденціям загального омолодження колективу.

Структура персоналу за категоріями протягом 2019-2021 років залишається стабільною.

Коливання кількості окремих категорій у відсотках до спискової чисельності працівників становлять не більше 1%.

Аналіз структури персоналу залежно від досвіду роботи ТОВ «Флекслайн» підтверджує наявність позитивної динаміки.

Кількість працівників, які працювали на підприємстві до 1 року в обчисленні накладної кількості працівників, збільшилася на 0,3%, частка працівників із досвідом від 5 до 10 років зростає на 3%, а працівники з досвідом роботи від 10 до 20 років збільшилася на 2,8%.

Частка персоналу, що працює від 1 до 5 років, насправді залишалася стабільною. І кількість персоналу, який має досвід більше 20 років, навпаки, зменшився на 6,1%. Ці показники відповідають описаним вище тенденціям для оптимізації вікової структури персоналу.

Для більш глибокого вивчення кадрових процесів у ТОВ «Флекслайн» необхідно розглянути показники руху персоналу за період 2019-2021 років. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники руху персоналу ТОВ «Флекслайн» за 2019 – 2021 роки

Показник	31.12.2019		31.12.2020		31.12.2021		Відхилення			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021/2020		2021/2019	
							осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Середньоспискова чисельність	3486	100	3410	100	3212	100	-198	-5,8	-274	-7,9
2. Показники прийому персоналу										
Разом	143	4,1	105	3,1	114	3,5	9	8,6	-29	-20,3
Керівників	3	0,1	4	0,1	3	0,1	-1	-25,0	0	0,0
Фахівців	84	2,4	53	1,6	68	2,1	15	28,3	-16	-19,0
Робітників	56	1,6	48	1,4	43	1,3	-5	-10,4	-13	-23,2
Персонал у віці до 29 років	73	2,1	52	1,5	70	2,2	18	34,6	-3	-4,1
3. Показники переміщення персоналу										
Разом	147	4,2	198	5,8	204	6,4	6	3,0	57	38,8
Підвищення категорії (розряду)	32	0,9	53	1,6	82	2,6	29	54,7	50	156
Підвищення посади	40	1,1	56	1,6	65	2,0	9	16,1	25	62,5
4. Показники звільнення персоналу										
Разом	185	5,3	243	7,1	374	11,6	131	53,9	189	102
Керівників	26	0,7	30	0,9	33	1	3	10	7	26,9
Фахівців	97	2,8	143	4,1	228	7,1	85	59,4	131	135
Робітників	62	1,8	70	2,1	113	3,5	43	61,4	51	82,3
Персонал у віці до 29 років	17	0,5	13	0,4	16	0,5	3	18,8	-1	-6,3
Персонал зі стажем до 3-х років	42	1,2	24	0,7	29	0,9	5	17,2	-13	-44,8
5. Показники плинності кадрів										
Разом	-	4,5	-	7,6	-	12,2	-	4,6	-	7,7
Керівників	-	4,7	-	5,8	-	7	-	1,2	-	2,3
Фахівців	-	3,6	-	6,7	-	7,8	-	1,1	-	4,2
Робітників	-	6,6	-	10,8	-	16,6	-	5,8	-	10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Персонал у віці до 29 років	-	2,5	-	3,7	-	3,3	-	-0,4	-	0,8
Персонал зі стажем до 3-х років	-	5,7	-	6,4	-	5,4	-	-1	-	-0,3
6. Коефіцієнти										
Оборот по прийому	-	4,1	-	3,1	-	3,5	-	0,5	-	-0,6
Оборот по звільненню	-	5,3	-	7,1	-	11,6	-	4,5	-	6,3
Сталість кадрів	-	0,99	-	0,98	-	0,96	-	0,2	-	0,3

Джерело [складено автором на основі звітності підприємства]

За даними руху персоналу за останні два роки, середньоспискова кількість персоналу зменшилася на 7,9%. Ця тенденція також відображається в показниках прийому та звільнення персоналу, а також у коефіцієнті сталості персоналу.

Сталість персоналу в 2021 році зменшилася на 0,2% порівняно з 2020 та 0,3% порівняно з 2019 роком, загалом персонал організації залишається на стабільному рівні.

Прийом персоналу в 2021 році зменшився та становив 3,5% від загальної кількості персоналу, порівняно з 4,1% у 2019 році. Відсоток прийнятих працівників за категоріями персоналу протягом 2019-2021 років. Це залишається досить стабільним. Призначення проводиться в основному на посади фахівців, більшість з яких - молодь до 29 років.

Показники внутрішнього руху персоналу свідчать про поступове збільшення кількості річних переміщень персоналу (з 4,2% від загальної кількості працівників у 2019 році до 6,4% у 2021 році). Частка робітників що підвищили свою категорію (розряд) за 2019 – 2021 роки також має тенденцію до збільшення.

Частка звільнених працівників за період 2019-2021 зросла більш ніж удвічі і становила 11,6% від середньоспискової чисельності персоналу. Близько 61% звільнених працівників є працівниками категорії фахівців та службовців, з яких близько 43% - працівники старше 60 років. Враховуючи дані про прийом молоді

на підприємстві, остаточне подання молодих фахівців за два роки становило 4,4% від загальної кількості працівників, 1,7% з них у 2021 році. Для подальшого омолодження команди необхідно підтримувати поточну швидкість збільшення частки молоді в загальній кількості персоналу. Показники сталості протягом аналізованого періоду збільшилися, що в першу чергу пов'язане зі збільшенням вивільнення персоналу.

Найвищу плинність кадрів серед персоналу підприємства можна побачити в категорії – робітники – 16,6%, далі категорія – фахівці – 7,8%. Оборот молоді віком до 29 років трохи збільшився за період 2019-2021 років, але він все ще залишається на досить низькому рівні.

Середній рівень заробітної плати в ТОВ «Флекслайн» за період 2019-2021 роки збільшився на 1,5% і у 2021 році становив 18326 гривень. Цей показник перевищує середню заробітну плату у Вінницькій області на 41,3% (середня заробітна плата у Вінницькій області на кінець 2021 року складала 10751 гривень), де розташоване підприємство. Це важлива конкурентна перевага підприємства.

Аналіз структури персоналу та руху персоналу за 2019-2021 роки дозволяє зробити наступні висновки. Взагалі, персонал ТОВ «Флекслайн» досить стабільний. Структура персоналу з точки зору освіти відображає вимоги специфіки структури підприємства.

Структура персоналу у вікових категоріях демонструє певний дефіцит працівників у категорії від 40 до 49 років. Тим не менш, очевидно, що позитивна тенденція в омолодженні персоналу підприємства «Флекслайн» та збільшенні кількості висококваліфікованих працівників віком від 40 до 49 років.

Для подальшого поліпшення вікового складу персоналу необхідно продовжувати заходи для оптимізації персоналу, а також підтримувати поточні методи омолодження колективу підприємства «Флекслайн». Також для забезпечення безперервності поколінь, підтримання поточного рівню кадрового потенціалу та його подальшого розвитку службі управління персоналом, важливо здійснити цілеспрямоване управління процесом логістики персоналу. Для того, щоб провести аналіз персоналу, а також визначити основні «зони розвитку»

системи управління персоналом ТОВ «Флекслайн», необхідно характеризувати діяльність системи управління персоналом в цілому та її індивідуальних підсистем.

2.2 Аналіз кадрової роботи ТОВ «Флекслайн»

Основним завданням кадрової політики ТОВ «Флекслайн», є забезпечення підприємства кадровим потенціалом для виконання основної мети підприємства – отримання прибутку ТОВ «Флекслайн». Система роботи з персоналом та його кадровим потенціалом, яка кріпиться в кадровій політиці ТОВ «Флекслайн», базується на традиціях та цінностях, що утворюються протягом усього періоду існування підприємства, з інтеграцією елементів найсучасніших та розповсюджених у світових підходах до управління персоналом.

Кадрова політика передбачає загальні сфери роботи з першим, заснованим на наступних основних документах про розвиток організації: «Стратегія розвитку структури ТОВ «Флекслайн»», «Довгострокова програма розвитку ТОВ «Флекслайн»», «Програма інноваційного розвитку структури ТОВ «Флекслайн», «Основні напрямки впровадження та вдосконалення кадрової політики на підприємства «Флекслайн»».

На даний момент основні сфери діяльності для спільного зберігання та розвитку персоналу, які дозволяють досягти встановлених цілей, є підвищення привабливості ТОВ «Флекслайн», як роботодавця, забезпечення необхідного кількісного та якісного складу персоналу, та його ефективного та раціонального використання, а також ефективна робота з кадровим резервом та збільшення участі персоналу у виробничому процесі.

Планування впровадження певних заходів щодо збереження та розвитку кадрового потенціалу протягом року призначення відповідальних, встановлення критеріїв результативності проводяться за допомогою щорічного наказу з планом роботи з персоналом на поточний рік.

Система управління персоналом ТОВ «Флекслайн», функціонує на основі принципів Кадрової політики організації, а її окремі напрямки регламентуються локальними нормативними актами: правилами внутрішнього розпорядку, положенням про молодих фахівців, положенням про атестацію, стандартом про організацію навчання тощо.

Для здійснення основних напрямків діяльності для збереження та розвитку кадрового потенціалу, що закріплено в кадровій політиці ТОВ «Флекслайн», в рамках системи управління персоналом, реалізовано такі напрямки роботи з персоналом, які наведено на рисунку 2.1.

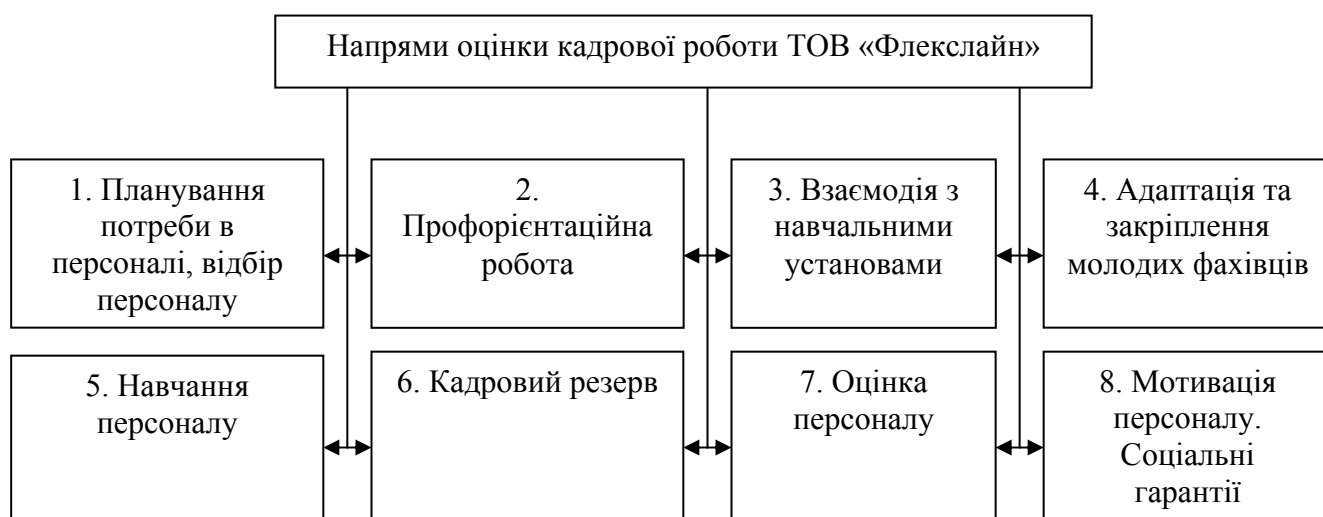


Рисунок 2.1 - Напрями оцінки кадрової роботи ТОВ «Флекслайн»

Джерело: [Складено автором]

1. Планування потреби в персоналі, відбір персоналу.

Визначення кількісної та якісної потреби в персоналі здійснюється в ТОВ «Флекслайн», на коротко, середньо та довготермінові періоди, на основі даних економічного та стратегічного планування, враховуючи природне вибуття персоналу.

Система підбору персоналу в ТОВ «Флекслайн» повинна забезпечувати підрозділи працівниками, які мають кваліфікаційний рівень, достатній для виконання завдань, визначених посадовими інструкціями.

Профіль посади, а саме необхідний рівень професійних компетенцій для виконання певних трудових функцій, визначається описами роботи, розробленими для кожної посади (групи посад). Визначаючи вимоги до професійної компетенції персоналу, вимоги до кваліфікації працівника, враховуються положення професійних стандартів у відповідних спеціальностях (професіях), враховуючи характеристики прикладних технологій та організації праці певного виробничого процесу.

Відповідно до прогнозованої довгострокової потреби в персоналі з вищою освітою на 2020-2030 роки в ТОВ «Флекслайн» необхідно прийняти більше 600 фахівців. Основна потреба в персоналі пов'язана з необхідністю заміни природного вибуття.

Таким чином, система планування потреби та відбору персоналу функціонує досить ефективно. Однак на даний момент для забезпечення формування та розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Флекслайн» необхідна більш ретельна координація цілей управління вхідними потоками кадрів за допомогою системи внутрішніх рухів персоналу. Це в першу чергу пов'язано з тим, що прийом персоналу здійснюється в основному на базові посади (інженери без категорії тощо), а природне вибуття персоналу в першу чергу відбувається через вихід на пенсію працівників високого рівня (керівників, провідних інженерів тощо). Таким чином, для того, щоб підтримувати кадровий потенціал на високому рівні, необхідно не лише зробити прогноз вибуття персоналу, а потім прийняти «правильних» людей на «правильне» місце, потрібно правильно планувати їх розвиток та рух в межах організації. Тобто, фактично, створити ефективну систему логістики персоналу в організації.

2. Профорієнтаційна робота.

Система професійної орієнтації, реалізована ТОВ «Флекслайн», як важливий фактор у формуванні кадрового потенціалу організації, є сукупністю заходів щодо інформування, консультацій, професійної навігації та адаптації, спрямованої на допомогу молоді у виборі професії, в інтересах ТОВ «Флекслайн».

Напрямки профорієнтаційної діяльності ТОВ «Флекслайн»:

- Формування інтересу молоді до інженерних та технічних спеціальностей, за якими проводиться навчання у закладах вищої освіти;
- Формування та консолідація намірів молоді в роботі в ТОВ «Флекслайн»;
- Допомога у свідомому виборі майбутньої професії;
- Ідентифікація та залучення перспективних, обдарованих школярів з високим потенціалом для навчання в цільовим напрямленням в університетах;
- Залучення, працевлаштування найкращих студентів після навчання.

Щоб підвищити ефективність проведених профорієнтаційних заходів, необхідно надати студентам та школярам, тобто потенційним майбутнім працівникам, можливість отримати надійну інформацію про перспективи їх розвитку в організації, що неможливо без прозорості та повноцінно сформованої системи внутрішньої логістики персоналу.

3. Взаємодія з навчальними установами.

Взаємодія з навчальними установами з питань покращення якості освіти та підготовці кадрів для ТОВ «Флекслайн», які користуються попитом на підприємстві, є одним із пріоритетних заходів щодо забезпечення організації персоналом з необхідною професійною компетенцією.

Організація практики студентів є одним із ефективних методів залучення та відбору майбутніх випускників навчальних установ. Щоб підвищити ефективність процесу залучення випускників на роботу, необхідно координувати цілі та завдання роботи зі студентами з цілями та завданнями процесів управління персоналом (тобто система логістики персоналу), органічно інтегрувати елементи їх консолідації в організації оцінювати та проводити відбір найкращих кандидатів на працевлаштування тощо.

4. Адаптація та закріплення молодих фахівців.

Адаптація молодого фахівця в ТОВ «Флекслайн», розуміється як система заходів, спрямованих на прискорення включення працевлаштованого випускника університету у виробничий процес у нових для нього професійних, організаційних, адміністративних, економічних, соціальних та психологічних

умовах. Це такі сфери, як загальна адаптація, індивідуальна та професійна адаптація. Загальна адаптація в ТОВ «Флекслайн», зосереджена, перш за все, на мінімізації витрат від нових організаційних та адміністративних умов і реалізується через проходження молодими працівниками школи молодого фахівця. «Школа» складається з курсу лекцій про основні сфери діяльності, а також про процедури та правила, встановлені в організації, та інші теми загального характеру. Індивідуальна програма адаптації спрямована на введення молодого працівника на посаду, досягаючи мінімального необхідного рівня ефективності та соціалізації в колективі. Це стажування молодого фахівця протягом 2 років з дати підписання трудового договору з призначенням керівника стажування, який планує, супроводжує та оцінює роботу нового працівника. Індивідуальний план стажування включає знайомство нового працівника з професійними обов'язками, специфікою майбутньої роботи, можливостями професійного розвитку працівника та придбання навичок роботи. Він реалізується безпосередньо в підрозділі, в який було прийнято молодого фахівця. У 2021 році було прийнято на роботу 65 молодих фахівців, кожному з них був призначений керівник стажування - досвідчений фахівець з великим досвідом роботи.

Матеріальна підтримка для молодих фахівців сприяє їх консолідації в організації та складається з програми виплати єдиноразової фінансової допомоги при наймі на роботу, призначення надбавок на заробітну плату за набуття досвіду професії протягом перших 3 років роботи, матеріальної допомоги для молодіх робітників з інших міст України на оплату житла, а також інші виплати, передбачені колективною угодою.

У 2021 році, згідно з результатами оцінки молодих фахівців після першого та другого року роботи, надбавка на заробітну плату була призначена 71 працівнику. Надбавка на заробітну плату також була призначена для 65 нещодавно прийнятих молодих фахівців. Матеріальна допомога на оплату найму житла була виплачена 19 молодим робітникам з інших населених пунктів України, що обрали для роботи ТОВ «Флекслайн».

З метою вдосконалення адаптації та консолідації молодих фахівців організації, служба управління персоналом у лютому 2021 року провела опитування молодих фахівців, керівників стажування та керівників структурних підрозділів. Респондентам, необхідно було обрати 5 основних факторів, що мотивують молодих фахівців (див. таблицю 2.4). Також респонденти могли вибрати власну відповідь.

Таблиця 2.4 – Основні фактори мотивації молодих фахівців

№ п/п	Фактори мотивації
1	Кар'єрне зростання
2	Рівень заробітної плати
3	Цікаві, творчі завдання
4	Можливість для самореалізації
5	Рівномірна інтенсивність роботи
6	Цікаві соціальні та культурні програми
7	Соціальна підтримка молодих фахівців
8	Відносини в колективі
9	Довіра до молодих фахівців з боку керівництва
10	Побутові умови на підприємстві

Джерело: [звітність підприємства]

Загалом в опитуванні взяли участь 97 осіб, в тому числі 54 працівника ТОВ «Флекслайн», яким призначено статус «молодого фахівця», 26 керівників стажування робітників, а також 17 керівників структурних підрозділів, в яких працюють молоді фахівці.

Виходячи з результатів аналізу, можна зробити висновок, що найважливішими мотиваційними факторами для молодих фахівців є наявність кар'єрного зростання, можливостей для самореалізації та достатній рівень заробітної плати.

Аналізуючи відповіді різних категорій молодих фахівців, було виявлено, що молоді фахівці 1-го та 2-го року роботи серед основних потенційних

мотиваційних факторів в першу чергу поставили – рівень заробітної плати (75% респондентів), на другому місці – можливості кар'єрного зростання (65% респондентів), на третьому місці – можливості для самореалізації (33%).

Молоді фахівці 3-го року роботи, обрали як основні мотивуючі фактори можливості кар'єрного зростання (72% респондентів), 67% опитаних визнали можливість для самореалізації, тоді як 62% молодих фахівців обрали рівень заробітної плати.

Ці зміни в пріоритетах молодих фахівців із накопиченням досвіду роботи в ТОВ «Флекслайн» значною мірою пов'язані з природними процесами адаптації працівників на підприємстві. До кінця другого року більшість молодих фахівців готові до повноцінної незалежної роботи в організації. Відповідно, з накопиченням досвіду роботи молоді фахівці зазвичай досягають максимально можливого рівня заробітної плати для цієї позиції. У той же час, такі фактори, як кар'єрний ріст та професійний розвиток в цілому, виходять на перший план. У процесі подальшої роботи на підприємстві у молодих фахівців, будуть збільшуватися як кар'єрні очікування, так і потреби в матеріальних стимулах, у тому числі у зв'язку з появою сімейних обов'язків та тощо.

Таким чином, очевидно, що для стимулювання та консолідації молоді в організації, необхідне утворення логістики персоналу, яка буде зрозумілою працівникам, і зокрема, необхідна система внутрішніх рухів кадрів.

5. Навчання персоналу.

Система безперервного навчання та розвитку персоналу ТОВ «Флекслайн» спрямована на інтегровану розробку корпоративних, професійних та управлінських компетенцій працівників.

Метою навчання персоналу є придбання працівником знань та навичок, необхідних для досягнення стратегічних цілей, а також для якісного та ефективного виконання поточних обов'язків.

Визначення необхідності навчання та розвитку працівників ТОВ «Флекслайн» проводиться на основі аналізу необхідності навчання персоналу відповідно до законодавчих, регуляторних та інших документів, аналізу

запланованих заходів відповідно до стратегічних цілей організації, аналізу необхідності навчання відповідно до вимог професійних стандартів та інше. Також беруться до уваги результати атестації працівника, виявлення виробничої потреби у навчанні: перехід на нову посаду, впровадження нових технологій тощо.

У 2021 році було проведено навчання понад 45% працівників, з яких більшість підготовлених є працівниками та фахівцями (близько 42% та 38%). Частка зовнішньої підготовки становила близько 75% від загальної кількості підготовлених, 21% навчання було проведено на підприємстві та 4% в навчальних центрах.

Таким чином, на даний момент робота по навчанню та розвитку персоналу проводиться досить ефективно. Для подальшого збільшення прибутку від процесу навчання необхідно встановити тісні стосунки з іншими підсистемами управління персоналом, зокрема з системою логістики персоналу.

6. Кадровий резерв.

Формування, розвиток та використання потенціалу кадрового резерву є однією з ключових сфер політики в галузі персоналу ТОВ «Флекслайн».

Мета роботи з кадровим резервом: своєчасне та якісне забезпечення ТОВ «Флекслайн» підготовленими ефективними керівниками, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

Наприкінці 2021 року 54 працівники перебували в кадровому резерві на цільові посади, відсоток цільового резерву становив 96%. Середній вік працівників у кадровому резерві становив 36,6 років. 19% працівників, що входять до кадрового резерву, були призначені на будь-які посади шляхом переводу в середині організації, а середній час очікування призначення на посаду працівника з кадрового резерву становив 3,33 роки.

Очевидно, що ефективне формування кадрового резерву на керівні посади дозволяє запобігати значні втрати персоналу, особливо при раптовому звільненні ключових керівників. Однак для підвищення ефективності використання персоналу та розвитку кадрового потенціалу організації необхідно здійснити цільове управління кар'єрними процесами всіх категорій працівників. Саме

формування повноцінної системи управління всіма кадровими потоками повністю реалізує потенціал кожного працівника ТОВ «Флекслайн».

7. Оцінка персоналу.

Оцінка персоналу ТОВ «Флекслайн» проводиться з метою встановлення дотримання якісних характеристик персоналу з вимогами посади чи робочого місця.

Організація проводить оцінку двох типів: оцінка професійних компетенцій та оцінка управлінських / корпоративних компетенцій.

Оцінка професійних компетенцій проводиться в ТОВ «Флекслайн» стосовно всіх працівників за допомогою атестації на відповідність посади, що обіймає працівник, а також оцінкою колегіальними постійними або тимчасовими органами (комісіями) організації.

Оцінка управлінських / корпоративних компетенцій працівників проводиться в ТОВ «Флекслайн» по відношенню до кандидатів у кадровий резерв, або вже призначених керівниках топ-3 рівня та нижчих.

У 2019-2021 рр. служба управління персоналом проводила суцільну оцінку управлінських та корпоративних компетенцій персоналу, придатних по формальним критеріям для включених до кадрового резерву, що становило приблизно 22% від кількості працівників організації. Оцінка професійних компетенцій, починаючи з 2019 року, пройшли 47% працівників ТОВ «Флекслайн».

37% працівників, які взяли участь в атестації в 2021 році, були рекомендовані для призначення (збільшення кваліфікаційної категорії), 47% працівників (молодих фахівців) були призначені додаткові надбавки на заробітну плату, 0,7% було представлено для зарахування в кадровий резерв, 0,3% - були направлені на підвищення кваліфікації.

Згідно з даними звітності у 2021 році, було проведено 18% рекомендацій щодо підвищення на посаді та 47% рекомендацій щодо підвищення кваліфікаційної категорії. Для збільшення відповідних показників необхідно сформувати прозору підсистему внутрішніх рухів у рамках системи логістики

персоналу організації та пов'язати її цілі та процедури з цілями системи оцінювання персоналу.

8. Мотивація персоналу. Соціальні гарантії.

Мотивація персоналу до продуктивної роботи забезпечується застосуванням відповідного матеріального та нематеріального (морального) стимулювання працівників.

Нематеріальна (моральна) стимуляція в ТОВ «Флекслайн» забезпечується здійсненням заходів у різних сферах: визнання заслуг працівників шляхом заохочення за працю відповідно до положень, що діють в організації, включаючи винагороду цінними подарунками, тощо.

Соціальні гарантії для працівників ТОВ «Флекслайн» забезпечуються формуванням соціального пакету при укладанні колективної угоди.

В 2021 році 381 працівник ТОВ «Флекслайн» (близько 12% від загальної кількості працюючих) було відзначено різними видами нагород та заохочень, близько 100 працівників отримали від підприємства компенсацію вартості санаторно-курортного лікування та відпочинку у пансіонатах. Також близько 12% отримали компенсації на відвідування спортивних залів, а медичним обслуговуванням за рахунок підприємства, скористалися близько 6% персоналу ТОВ «Флекслайн».

Система матеріального заохочення забезпечується наявністю затверджених та діючих документів для оплати та стимулювання праці.

Для керівництва ТОВ «Флекслайн» виплата преміальної частини заробітної плати здійснюється відповідно до ключових показників ефективності (колективних та особистих), утворених відповідно до «Методичних інструкцій щодо використання ключових показників ефективності».

Для регулювання стимулюючих платежів в системі заробітної плати існує механізм забезпечення взаємозв'язку розміру винагороди працівникам структурних підрозділів з результатами фінансово-господарської діяльності структурних підрозділів за звітний період. Сума стимулюючих платежів залежить

від досягнення встановлених нормативних рівнів показників виходячи з обсягів роботи.

Основним шляхом підвищення заробітної плати, що передбачено Положенням про оплату праці - це підвищення кваліфікаційної категорії або посади працівника. Для стимулювання робітників до тривалої продуктивної роботи в організації постає актуальне питання про формування ефективної системи логістики персоналу, зокрема, система внутрішнього пересування кадрів.

Підприємство в цілому та система управління персоналом, зокрема, функціонує стабільною та ефективно. Аналіз структури та руху персоналу дозволяє зробити висновок, що для підвищення ефективності діяльності в ТОВ «Флекслайн», необхідно підтримувати поточну тенденцію омолодження колективу.

Аналіз структури персоналу за віком виявив необхідність оптимізації вікової структури персоналу, зокрема, утворення достатнього пулу висококваліфікованих працівників віком від 40 до 49 років. З метою тривалого закріплення на підприємстві, молоді, а також забезпечення безперервності поколінь, службі управління персоналом важливо забезпечувати ціленаправлене управління процесами логістики персоналу

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Флекслайн», показав, що основні сфери кадрової роботи в організації також реалізуються на основі затвердженої кадрової політики з достатнім рівнем ефективності. Аналіз основних підсистем управління персоналом продемонстрував, що основний спосіб підвищення ефективності їх функціонування - це формування ефективної системи логістики персоналу в ТОВ «Флекслайн», та координації цілей та завдань системи логістики персоналу з іншим підсистемами управління кадрами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИКИ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ФЛЕКСТАЙЛ»

3.1 Обґрунтування необхідності впровадження системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл»

Враховуючи результати аналізу системи управління персоналом, а також структури та динаміку руху персоналу, система управління персоналу або система логістики персоналу була виділена як основний напрямок для більш глибокого аналізу.

Формування ефективної логістичної системи персоналу є важливим кроком до підвищення ефективності сучасних підприємств України.

Успішне управління потоками персоналу дозволяє організації цілеспрямовано формувати та розвивати кадровий потенціал для досягнення короткотермінових та стратегічних цілей підприємства, що аналізується.

Дослідження системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл» проводилось наступними науковими методами: аналіз документації, методом спостереження та інтерв'ю.

Для формування системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл» необхідно вивчити наступні сфери потоків персоналу: управління потоками персоналу, управління потоками персоналу в середині організації та управління вихідними потоками персоналу підприємства.

Особлива увагу в процесі формування заходів щодо впровадження системи логістики персоналу для ТОВ «Флекстайл» буде приділено руху потоків персоналу всередині організації «Флекстайл», тобто переміщенню персоналу з однієї посади на іншу.

В товаристві з обмеженою відповідальністю «Флекстайл» планування потреби в персоналі проводиться на основі періодів, як показано в таблиці 3.1, що знаходиться нижче.

Таблиця 3.1 – Горизонти планування потреби в персоналі ТОВ «Флекстайл»

№ п\п	Горизонт планування	Період	Кадрові завдання
1	Довгострокове	До 10 років та більше	Профорієнтаційна робота серед студентів та учнів
2	Середньострокове	До 5 років	Профорієнтаційна робота з залучення випускників вищих навчальних закладів, навчальних закладів I та II рівнів Організація виробничих практик для студентів та учнів вищих навчальних закладів, навчальних закладів I та II рівнів Формування планів щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу підприємства
3	Короткострокове	Календарний рік	Оперативне задоволення потреби в персоналі Організація підбору персоналу

Джерело: [складено автором]

Затверджений план потреби в персоналі на довгостроковий та середньостроковий період, підлягає щорічному коригуванню, якщо це необхідно, доповнюючи та змінюючи його. Короткострокове планування - це підготовка плану прийому в поточному році, заснований на завантаженні структурних підрозділів, вибуття працівників. Короткострокове планування потреби молодих фахівців, статус якого визначається відповідно до «Положення про молодого фахівця ТОВ «Флекстайл», реалізується шляхом складання та затвердження заявки на календарний рік.

Основою для розрахунку кількісної потреби в персоналі є: для основних виробничих одиниць - заплановані обсяги роботи протягом відповідного періоду (завантаження одиниці); Для обслуговуючого персоналу, підрозділів невиробничої сфери, ця кількість розраховується нормативним шляхом виходячи із виконаних функцій підрозділів, визначених у положеннях структурних підрозділів.

Основою для визначення якісної потреби в персоналі є зміст роботи, що виконується підрозділами, з урахуванням вимог кваліфікаційних довідників та професійних стандартів необхідного рівня кваліфікації та напрямків підготовки (спеціальність).

Система підбору персоналу ТОВ «Флекстайл», розроблена для того, щоб забезпечити структурні підрозділи працівникам, які мають кваліфікаційний рівень, достатній для виконання завдань, визначених посадовими інструкціями.

Відповідно до планів прийому, структурні підрозділи організації складають заявки на підбір персоналу з застосуванням вимог до кандидатів. Також заявки можуть бути складені, більше запланованих потреб, наприклад, якщо необхідно замінити працівника, що звільнився, або при необхідності підготувати працівника до майбутньої заміни працівника пенсійного віку або необхідності розширення обсягу робіт в короткотермінові, середньотермінові та довготерміновий період, тощо.

Вибираючи працівників за запитом структурних підрозділів, спеціалісти відділу персоналу використовують як зовнішні, так і внутрішні джерела пошуку кандидатів:

- прийом випускників навчальних закладів, які отримали профільну для підприємства спеціальність;
- розгляд резюме кандидатів, у тому числі включаючи пошук в існуючих базах даних;
- самостійний пошук резюме у відкритих джерелах в Інтернеті;
- пошук кандидатів "за рекомендаціями" колег та знайомих;
- аналіз існуючого штатного роз становлення персоналу та розгляд можливостей внутрішнього руху персоналу у відділі або в сусідніх структурних підрозділах тощо.

Залучення випускників вищих навчальних закладів для роботи в ТОВ «Флекстайл», здійснюється завдяки тим студентам, які проходили практику на підприємстві перед написанням дипломної роботи, на основі документів про діяльність підприємства.

Залучення до працевлаштування випускників університету, які не проходили практику на вищезазначеному підприємстві, здійснюється через центри зайнятості.

Окремим інструментом для залучення є участь представників підприємства на засіданнях екзаменаційних комісій університетів з подальшим запрошенням випускників до працевлаштування.

Прийом висококваліфікованих фахівців з значним досвідом із зовнішніх джерел в основному проводиться для робочих професій. Також із зовнішніх джерел проводиться набір персоналу на базові посади категорії фахівців.

На початкові позиції зазвичай наймають молодих фахівців, що закінчили вищі навчальні заклади за необхідними спеціальностями. Згідно з «Положенням молодого фахівця ТОВ «Флекстайл», випускники університетів протягом перших двох років роботи проходять стажування під керівництвом досвідченого наставника, також вони мають матеріальну підтримку.

Специфіка діяльності структурних підрозділів, що здійснюють інженерне проектування продукції компанії, наразі є унікальним. Спеціальний характер підприємства визначає розширені вимоги до кваліфікації фахівців 1-3 категорій. Щоб призначити вищу кваліфікаційну категорію, працівник повинен бути достатньо ознайомлений із специфікою підприємства. Тому прийом досвідчених працівників із зовнішніх джерел обмежений, а також в основному проводиться лише на базові позиції категорії фахівців.

Вибір керівників з зовнішніх джерел також практично не здійснюється. Усі потреби в керівниках задовольняються насамперед через внутрішні рухи персоналу. Це також пов'язано з тим, що для ефективного управління таким унікальним підприємством керівник повинен мати не лише управлінські компетенції, але й професійні.

У зв'язку з вищевикладеним, заповнюючи основні посади фахівців з випускників університету з подальшим просуванням їх по кар'єрних сходах, включаючи провідні посади, є більш ефективним для підприємства, ніж перекваліфікація досвідчених працівників до специфіки ТОВ «Флекстайл».

За нинішніх умов ефективно управління внутрішніми рухами персоналу має особливе значення. Процедура оцінювання кандидатів на вакансії передбачає реалізацію наступних етапів.

Спочатку оцінюється дотримання формальних вимог (здійснюється спеціалістом з персоналу з точки зору резюме, документів про освіту тощо) та первинних телефонних чи особистих інтерв'ю з спеціалістом з персоналу, під час яких уточнюються додаткові деталі щодо досвіду та рівня кваліфікації кандидата. Далі, оцінка професійних та особистих якостей кандидата, його профілю мотивації тощо (проводиться майбутнім керівником разом із спеціалістом з персоналу). Виходячи з результатів оцінювання, приймається рішення про відповідність кандидата на посаду, тоді майбутній керівник готує обґрунтування вибору кандидата, це обґрунтування додається до заяви про прийом на роботу.

У деяких випадках для кандидатів проводиться додаткові процедури оцінки (особливо внутрішніх кандидатів на керівні посади): психологічне тестування, інтерв'ю на компетенції тощо.

Під час інтерв'ю оцінка професійних та особистих якостей кандидата проводиться за 5-бальною шкалою, де 1 бал означає незадовільний рівень розвитку якості, 5 балів – винятковий рівень, критерії оцінки кандидатів наведено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Критерії оцінки кандидатів під час співбесіди на канатну посаду ТОВ «Флекстайл»

№п/п	Критерій	Обґрунтування критерію
1	2	3
1	Освіта	Чи має кандидат відповідну освіту чи додаткову підготовку для цієї посади?
2	Компетенції	Чи має кандидат технічні (професійні) знання та досвід? Наявність необхідних компетенцій для цієї посади?
3	Навички спілкування	Які навички спілкування кандидата в ході інтерв'ю, як він відповідає на запитання, самопрезентація?

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
4	Мотивація кандидата	Наскільки високу зацікавленість в роботі на цій посаді та в цій компанії продемонстрував кандидат?
5	Знання про компанію	Чи показав кандидат свої знання про компанію під час інтерв'ю?
6	Потенціал розвитку	Чи показав кандидат потенціал для розвитку в професійній галузі, як він бачить розвиток своєї кар'єри в компанії?
7	Командна робота	Чи показав кандидат командні якості у своїх відповідях та поведінці (здатність та бажання працювати в команді, готовність до взаємної допомоги, пріоритет загального результату до особистого тощо?)
8	Ініціатива та прагнення до результату	Чи показав кандидат у своїх відповідях та поведінці ініціативу та бажання досягти високих результатів у роботі?
9	Зарплатні очікування	Які очікування заробітної плати кандидата? Чи відповідають вони рівню компенсації, який компанія готова запропонувати кандидату на цій посаді?

Джерело: [розробка автора]

Таким чином, загалом система планування необхідності персоналу та вибору персоналу відповідає діяльності ТОВ «Флекстайл». Планування потреб персоналу проводиться з урахуванням як короткотермінових планів підрозділів, так і довгострокових цілей підприємства в цілому. Вибір персоналу ззовні в першу чергу проводиться на робочі спеціальності, а також на позиції початкової сходинок категорії фахівців. Це визначає особливе значення внутрішніх рухів персоналу для ефективного функціонування логістичної системи та системи управління персоналом в цілому.

Для того, щоб зменшити ризики та витрати на ресурси при впровадженні моделі логістики персоналу, первинне тестування моделі необхідне в рамках одного спеціалізованого підрозділу протягом першої половини 2022 року.

Критеріями вибору певного структурного підрозділу для тестування моделі були: дотримання профілю специфічності організації в цілому, наявності представників як інженерного так і проектного персоналу у відділі, переважаюча відповідність структури кадрів підрозділу, структурі персоналу підприємства «Флекстайл» в цілому. У визначеному підрозділі для апробації моделі системи логістики персоналу було проведено моніторинг задоволеності персоналу. Загалом анкетовано близько 85% працівників зазначеного відділу. В таблиці 3.3 представлено фрагмент форми анкети на задоволення персоналу.

Таблиця 3.3 – Результати анкетного моніторингу задоволеності персоналу

№	Фактор	задоволен	Скоріше задоволен	Скоріше не задоволен	Не задоволен	Важко відповісти
		% від загальної кількості опитаних				
1	Умови праці (обладнання робочого місця усім необхідним; Організація праці; освітлення)	72	17	6	2	3%
2	Режим праці, графік роботи	87	12	-	-	1
3	Зміст праці	89	8	1		2
4	Рівень заробітної плати	63	18	8	4	7
5	Залежність заробітної плати від результатів праці	61	16	11	3	9
6	Визнання достоїнств, подяки	77	14	3	-	6
7	Соціальний пакет гарантований підприємством	76	16	4	1	3
8	Рівень корпоративної культури	72	18	2	-	8
9	Відношення керівництва для підлеглих	71	17	6	1	5
10	Відносини з колегами	83	12	2	1	2
11	Можливість кар'єрного росту	74	11	6	2	7
12	Можливість професійного розвитку	78	8	3	2	9
13	Можливість підвищення кваліфікації	82	11	3	1	3
14	Престижність роботи на підприємстві	64	23	4	2	7

Джерело: [складено автором]

Для того, щоб зменшити ризик спротиву керівників різних рівнів та звичайних працівників, наприкінці процедур розвитку, координації та затвердження принципів функціонування системи логістики персоналу необхідно проводити пояснювальну роботу серед керівників відповідних структурних одиниць.

Прозорість процедур руху персоналу в організації підвищить рівень задоволення персоналу та керівників структурних одиниць, запобігає помилкам при складанні необхідних документів.

У рамках формування системи логістики персоналу використано методику оцінки оптимального співвідношення кількості персоналу в категоріях кваліфікації, з урахуванням специфіки діяльності різних відділів.

Найбільш надійним способом визначення оптимального складу персоналу за категоріями є метод, заснований на визначенні реального співвідношення функцій, виконаних фахівцями. Загальний фонд робочого часу працівників одного функціонального підрозділу повинен бути розділений на групи функцій за їх складністю. Залежно від обсягу функцій, що відповідають певному рівню кваліфікації, буде обчислена нормативна кількість персоналу певної категорії.

Одним з найбільш оптимальних методів був визнаний методом експертних оцінок. Це стає особливо зручним у присутності якісно розвиненого професійного стандарту в певному напрямку. Слід зазначити, що при такому підході персонал у підрозділі може бути згрупований для аналізу не за професійними признаками, а відповідно до функцій, що відповідають певним професійним стандартам.

У зв'язку з високими затратами ресурсів було прийнято рішення щодо поетапної реалізації заходів для оцінки оптимального співвідношення персоналу в категоріях кваліфікації.

У рамках використання цієї методики було проведено дослідження змісту праці фахівців визначеного відділу, керованого професійним стандартом «інженер-конструктор». Цей професійний стандарт забезпечує досить чіткий розподіл кваліфікаційних рівнів фахівців, залежно від виконаних функцій. Форма

збору експертних оцінок щодо змісту роботи фахівців наведена в додатку. Форма заповнюється працівником, потім підписується безпосередньо керівником відділу.

На основі отриманої інформації було виявлено оптимальне співвідношення персоналу по категоріях, було виявлено відхилення оптимальної та поточної структури персоналу по кваліфікаційних категоріях.

В результаті порівняння існуючої та оптимальної структури персоналу були визначені працівники з «низькими» та «високими» категоріями. Як результат, були запропоновані заходи, включаючи роботу над перерозподілом частини функціональності між працівниками та поступове просування перспективних працівників з «низькою» категорією по кар'єрній драбині.

З метою формування та розвитку кадрового потенціалу, необхідного для реалізації поточних та стратегічних цілей підприємства, необхідно продовжити в 2022 році аналіз поточного складу фахівців за категоріями в рамках різних посад (інженер, інженер-конструктор, технолог тощо.). Далі на основі аналізу, розробити план оптимізації кадрового складу ТОВ «Флекстайл» на 2023-2025 роки.

Оптимізація структури персоналу за кваліфікаційними категоріями на основі, фактично виконуваних працівниками функцій, допоможе підвищити рівень задоволеності персоналу системою розподілу кваліфікаційних категорій, а також призведе фонд заробітної плати до відповідності фактичного функціоналу працівників.

Враховуючи вимоги до основних технологій для ефективного управління внутрішніми потоками кадрів, зазначеними в моделі системи логістики персоналу, щоб оптимізувати внутрішній рух працівників, було проведено робота для впровадження в практику траєкторію кар'єрного зростання «змія». Ця модель передбачає наявність різноманітних варіантів горизонтальної ротації..

Відповідно до запропонованої моделі, основою для формування кар'єри персоналу є логістичні матриці або ланцюги кар'єри. На основі аналізу можливостей ротації для формування логістичних кар'єрних матриць по основних професійних сферах були визначені базові принципи процедури розробки та

координації логістичних кар'єрних матриць, а також було забезпечено подальший моніторинг їх якості з метою своєчасного коригування.

В роботі було розроблено логістичні кар'єрні матриці по основних професійних напрямках в рамках аналізованого відділу. Розроблена матриця логістичної кар'єри для посади інженера-конструктора, а також приклад руху працівника по кар'єрній матриці представлена у таблиці 3.4.

З урахуванням вузької спеціалізації та високих вимог до кваліфікації фахівців, варіанти ротації для цієї посади доступні лише на рівні до другої кваліфікаційної категорії, далі для працівників доступна лише вертикальна кар'єра.

Молоді працівники з високим потенціалом професійного та кар'єрного розвитку за відсутності подальших можливостей зростання в їх поточному підрозділі можуть бути демотивовані. Тому для них на початкових етапах кар'єри можливий повний перехід до суміжної логістичної матриці (наприклад інженера тестового підрозділу).

Використання матриць логістичної кар'єри в управлінні розвитком працівників дозволить гнучко планувати їх ротацію. Матриці кар'єри дозволяють швидко реагувати на виникаючі тимчасові розриви в рівні готовності персоналу різних ланцюгів та нівелювати прогалини через ротації - горизонтальних рухів працівників (освоєння суміжних професій тощо).

Таким чином, якщо працівник накопичив «надлишок» кваліфікаційного рівня для поточного місця роботи, і можливість його підняти в структурній ієрархії недоступна, він може бути переведений на іншу горизонтальну позицію кар'єрної матриці. У цьому випадку ротація допоможе уникнути демотивації та навіть звільнення цінного працівника, надаючи йому можливість професійно розвиватися в іншій галузі діяльності.

Відповідно до розробленої моделі системи логістики персоналу, процес управління персоналом в організації повинен здійснюватися в тісній взаємодії з процесами оцінки, навчання та розвитку персоналу.

Модель системи логістики персоналу, є досить ефективною, впровадження цієї моделі дає реальний ефект з точки зору підвищення задоволеності персоналу та зниження плинності, тобто запобігання втратам персоналу.

Реалізація стратегічного та логістичного підходів до визначення цілей та завдань управління потоками персоналу дозволяє правильно координувати взаємодію різних підсистем управління персоналом та досягти позитивного синергетичного ефекту. Аналіз основних факторів ризику та способів їх усунення дозволяє уникати загальних помилок при реалізації проекту. Важливим позитивним показником є достатній ступінь гнучкості запропонованої моделі у питанні визначення конкретних технологій управління персоналом. Можливість адаптації та вдосконалення існуючих технологій, а також оптимізація витрат, з урахуванням наявних ресурсів, є важливими факторами успішності реалізації системи логістики персоналу.

Значним обмеженням при впровадженні системи логістики персоналу є рівень кваліфікації фахівців з персоналу, який необхідний для розробки та впровадження змін. Запропонована модель передбачає досить велику кількість аналітичних та проектних робіт, що визначає лише основні принципи взаємозв'язку підсистем для управління кадровими процесами та основні базові вимоги до конкретних кадрових технологій.

Реалізація відповідних робіт вимагає наявності розвинути аналітичних навичок, навичок планування та розробки кадрових технологій від спеціалістів організації, що беруть участь у впровадженні проекту. Крім того, ця модель передбачає використання кадрових технологій, які є найбільш ефективними з точки зору витрат та результату, що також визначає підвищені вимоги до фахівців з управління персоналом.

3.2 Етапи впровадження системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл»

У сучасній економічній науці широке використання отримав системний підхід до управління трудовими ресурсами. У той же час трудовий потенціал

розглядається як ресурс організації, і ресурс дуже динамічний, який вимагає систематичного підходу до його управління, як на мікро так і на макрорівні, що визначає необхідність формування методики для системи управління трудовими ресурсами організації в нових умовах збільшення, як динаміки так і невизначеності зовнішнього середовища та динаміки самих трудових ресурсів.

Рішення цієї проблеми пов'язане з використанням логістичного підходу, який в економічній науці стосовно процесів формування, використання та управління трудовими ресурсами використовується надзвичайно недостатньо. Цей підхід дозволяє оптимізувати витрати та підвищити ефективність управління персоналом на мікро- та макрорівні.

Підприємства, які вважають кваліфікований персонал, як найважливіший ресурс можуть розраховувати на ефективне функціонування логістичної системи. Аналізуючи функціонування логістичних систем, однією з найважливіших його характеристик є потоки корисних ресурсів (матеріал, інформація, фінансові, трудові ресурси тощо).

Корисність ресурсів визначається ступенем впровадження функцій контролю та забезпечення ефективності функціонування логістичної системи.

Впровадження логістичних операцій з потоком трудових ресурсів, що входить до логістичної системи або вихідного потоку різний з впровадження тих самих операцій у логістичній системі. Виходячи з цього, всі логістичні операції поділяються на одноразові та двосторонні. Логістичні операції, що виконуються в логістичній системі, називаються внутрішніми. Мінливість зовнішнього середовища, по-перше, впливає на природу зовнішніх логістичних операцій.

Важливим процесом в логістиці персоналу є оцінка роботи персоналу. Він проводиться на основі комплексу характеристик компетентності працівника. Оцінка працівника є основою для його службово-професійного просування, сприяючи розвитку особистості, так само і компанії в цілому. Навчання персоналу стає обов'язковим елементом діяльності будь-якого підприємства. Ефект від формування кваліфікованих кадрів часто не може бути виражено кількісно, а також він віддалений у часі. Це служить серйозною перешкодою для інвестування

підприємств у розвиток кадрового потенціалу, підготовку кваліфікованого персоналу. Однак конкуренція та гостра потреба прискорити запровадження новітніх досягнень заохочують керівників підприємств до навчання персоналу. Найбільше розвинуті підприємства стикаються з тим, що вони не можуть чекати, поки навчальні заклади нададуть їм необхідну кваліфіковану робочу силу. Підприємства змушені активно реалізовувати процес навчання, тобто готувати кваліфікований персонал самостійно.

Формування системи логістики персоналу є важливим етапом підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Флекстайл». Реалізація теоретичної моделі в рамках певного підприємства дозволила визначити «вузькі місця» та обмеження моделі. Враховуючи вищезазначені обмеження, необхідно розглянути заходи щодо підвищення ефективності процесу формування логістичної системи персоналу ТОВ «Флекстайл».

Для запобігання можливих ризиків, пов'язаних з неповним аналізом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, і, відповідно, некоректним проектуванням системи логістики персоналу, необхідно забезпечити щорічний моніторинг динаміки змін факторів, що впливають на систему логістики персоналу на підприємстві. В якості внутрішніх факторів виступають стратегічні завдання підприємства в цілому та система управління персоналом.

Проведення щорічного детального комплексного аналізу є досить трудомістким, тому ступінь глибини моніторингу повинен визначатися індивідуально на кожному конкретному підприємстві, залежно від навантаження та кваліфікації фахівців з персоналу.

Додавання аналізу ефективності реалізації проекту на основі аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища буде вироблятися силами служби управління персоналом в рамках їх поточної функціональності та не потребує додаткових витрат.

Проведення щорічного моніторингу частково компенсує відсутність інформації для глибокого аналізу, забезпечить більшу ступінь гнучкості системи

логістики персоналу, її відповідність стратегічним цілям підприємства та системи управління персоналом ТОВ «Флекстайл».

Враховуючи необхідність регулярного моніторингу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, етапи формування системи логістики персоналу будуть виглядати таким чином, як наведено на рисунку 3.1



Рисунок 3.1 – Етапи формування системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл»

Джерело: [розроблено автором]

Проблема високого ступеня трудомісткості процесу проектування та впровадження системи логістики персоналу в рамках певного підприємства може бути вирішена різними способами.

У ситуації, коли планується масштабна реорганізація бізнес-процесів управління кадровими потоками, може бути доцільним розширення штату фахівців служби управління персоналом. Через те, що в товаристві з обмеженою відповідальністю «Флекстайл» управління потоками персоналу було організовано на досить ефективному рівні, працевлаштування додаткового персоналу для постійного місця роботи не потрібно.

Одним із найефективніших та фінансово спроможних способів зменшення трудомісткості та складності впровадження проекту для формування системи логістики персоналу є розподіл проекту з часом.

Окрім застосування тестування системи логістики персоналу в одному структурному підрозділі також можна рекомендувати визначити пріоритети при впровадженні конкретних кадрових технологій. У рамках ТОВ «Флекстайл» рекомендується в 2022 році проаналізувати поточний склад фахівців по категоріях, а також провести проектування логістичних кар'єрних ланцюгів, лише в рамках структурного підрозділу який обрано для аналізу. Персонал цього підрозділу є головним носієм кадрового потенціалу ТОВ «Флекстайл», саме на його утримання та розвиток рекомендується спрямувати основні зусилля служби управління персоналом.

Для того, щоб зменшити опір змінам з боку персоналу, необхідно здійснити наступні заходи, які наведено на рисунку 3.2

Розподіл цих заходів у часі, також дозволить зменшити спротив до них з боку персоналу підприємства, відпрацювати на практиці нові кадрові технології та вчасно вдосконалити методику їх реалізації, якщо це буде необхідно. Цей метод вирішення проблеми може бути використаний не лише для розподілу надмірної інтенсивності праці в часі, а й знизити фінансове навантаження підприємства на реалізацію проекту впровадження системи логістики персоналу.

Рішення одночасно двох проблем це високою трудомісткістю проектування та впровадження моделі логістики персоналу, а також підвищення вимог до кваліфікації фахівців з управління персоналом, може вирішити питання шляхом залученням зовнішніх консультантів до участі у впровадженні проекту для

реалізації окремих кадрових технологій. Однак, оскільки послуги зовнішніх висококваліфікованих консультантів є досить дорогими, цей метод може бути невідповідним для ряду підприємств з обмеженим бюджетом.

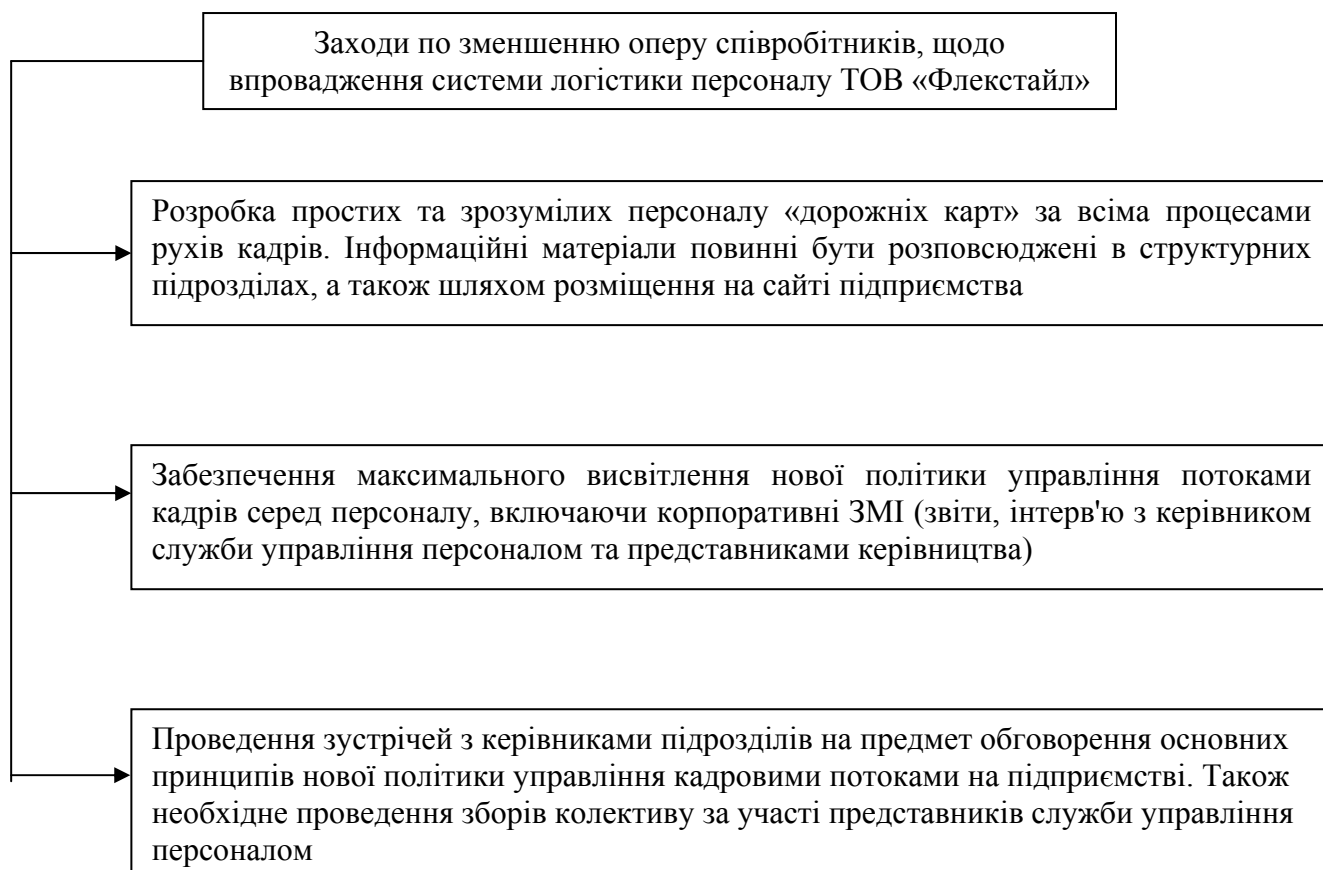


Рисунок 3.2 – Заходи по зменшенню опору співробітників, щодо впровадження системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл»

Джерело: [розроблено автором]

Велика інформаційна кампанія допоможе зменшити напругу персоналу в контексті впровадження змін. Крім того, розробка візуальних матеріалів за основними процедурами переміщення кадрів, зменшить ймовірність помилок під час складання кадрових документів. Як додатковий метод зниження рівня опору з боку персоналу до змін, необхідно використовувати більш активну участь персоналу до розробки кар'єрних логістичних матриць. Звичайно, висококваліфіковані фахівці, які добре орієнтовані в певній професійній галузі,

внесуть головний внесок у їх проектування. А також, залучення молодих фахівців до процесу розробки кар'єрних логістичних матриць може призвести не лише до збільшення лояльності молодих робітників до нових кадрових технологій, але й до розширення бачення можливих варіантів ротації, а також встановлення тіснішої співпраці між поколіннями. Ці заходи не потребують додаткових коштів і реалізуються силами служби управління персоналом та спеціалізованими підрозділами. Таким чином, реалізація ряду заходів підвищить ефективність процесу формування системи логістики персоналу в ТОВ «Флекстайл».

Крім того, ці заходи є актуальними для всіх вітчизняних підприємств, які планують реалізацію системи логістики персоналу.

Найважливішими складовими ефективного управління персоналом підприємства є залучення всіх компонентів системи логістики персоналу в єдине інтегроване ціле з іншими підсистемами управління персоналом, а також адаптацією системи логістики персоналу до умов внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що необхідність підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, включаючи підвищення ефективності управління персоналом, надає особливе значення для розвитку системи логістики персоналу в діяльності сучасної організації.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження в кваліфікаційній роботі можливо сказати, що використання логістичних підходів до управління персоналом створює можливість реалізувати особистий професійний потенціал працівників, а також дозволить підприємствам отримати додаткові конкурентні переваги і, отже, позитивно вплине на стан економіки країни в цілому.

У рамках даної роботи було сформовано загальне представлення щодо понять «кадрова логістика», «логістика персоналу» та «система логістики персоналу», були сформульовані відповідні твердження.

Основна мета системи - забезпечення підприємства кадровим потенціалом, необхідним для реалізації поточних та стратегічних цілей підприємства, витративши мінімум ресурсів. Для реалізації основної мети системи логістики персоналу в рамках сучасних вітчизняних компаній принципами логістики повинні дотримуватися при управлінні персоналом.

Проведене дослідження дозволило розробити модель системи логістики персоналу організації. В рамках моделі були визначені цілі та завдання системи, її елементи та основні учасники, етапи формування тощо.

Для формування ефективної системи логістики персоналу, було представлено структуру бізнес-процесу управління логістикою персоналу, а також основні технології управління потоками кадрів підприємства.

Проведений аналіз структури складу персоналу дав можливість вказати на значущість впровадження цілеспрямованого управління процесом логістики персоналу для тривалої консолідації молоді, а також забезпечення безперервності поколінь.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Флекстайл» показав, що основні сфери кадрової роботи в організації реалізуються на достатньому рівні ефективності. Аналіз основних підсистем управління персоналом продемонстрував, що основним способом підвищення ефективності їх функціонування є утворення ефективної системи логістики персоналу ТОВ

«Флекстайл» та координація цілей та завдань системи логістики персоналу з іншими підсистемами управління кадрами.

Під час аналізу системи логістики персоналу ТОВ «Флекстайл» було виявлено наступні «зони розвитку»:

По-перше, система управління кадровими потоками не повністю утворена. По-друге, не в повному обсязі регламентовано процес управління потоками кадрів. По-третє, цільове управління кар'єрною персоналу здійснюється в основному в рамках формування кадрового резерву. По-четверте, система навчання персоналу та система управління внутрішніми потоками кадрів також взаємопов'язані в основному як частина формування резерву кадрів як на посади керівників старше 65 років. І по-п'яте, наявність потенційних ризиків зниження мотивації молодих фахівців та керівників, які давно чекають просування по кар'єрних сходах.

Для того, щоб оцінити ефективність процесу формування системи логістики персоналу, було проведено моніторинг задоволеності персоналу, а також розраховано економічний ефект від впровадження проекту. Відповідно до результатів оцінювання, модель системи логістики персоналу, яку було запропоновано, визнана досить ефективною. Також було вирішено продовжити утворення системи логістики персоналу у 2022 році в рамках всього підприємства.

У процесі проектування системи логістики персоналу було виявлено ряд обмежень моделі. Ці «вузькі місця» характерні не тільки для ТОВ «Флекстайл», але і для інших вітчизняних підприємств, тому розробка практичних рекомендацій щодо впровадження моделі має суттєве значення.

Таким чином, обмеженням моделі системи логістики персоналу сучасної організації є:

- Обмежена доступність інформації, необхідної для всебічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища на етапі проектування, що збільшує ризики некоректного проектування системи логістики персоналу;
- Висока трудомісткість заходів для проектування та впровадження моделі в рамках конкретного підприємства;

- Високі вимоги до рівня розвитку компетенцій спеціалістів з персоналу, що беруть участь у розробці та впровадженні моделі;
- Опір змінам персоналу організації.

Для підвищення ефективності процесу формування системи логістики персоналу були розроблені рекомендації для її впровадження:

1. Щоб зменшити ризики неправильної конструкції системи логістики персоналу, рекомендується організувати щорічний моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів середовища та проводити відповідне коригування стратегії управління логістикою персоналу.

2. Щоб зменшити навантаження на службу управління персоналом, рекомендується розподілити в часі різні етапи реалізації проекту системи логістики персоналу, а також впровадження конкретних кадрових технологій.

3. Для зниження рівня оперу персоналу до змін необхідне проведення великої інформаційної кампанії для висвітлення принципів сформованої логістичної системи персоналу, а також більш активної участі працівників в процесі впровадження конкретних кадрових технологій.

Реалізація цих заходів матиме значний позитивний вплив на процес проектування, впровадження та подальше функціонування системи логістики персоналу в ТОВ «Флекстайл».

Таким чином, доведено, що основні принципи ефективного управління персоналом окремого підприємства можуть бути адаптовані в майбутньому для управління потоками робочої сили на підприємствах в різних галузях, що позитивно впливатиме на економіку країни в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес, І. Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати. Київ: Наш Формат, 2017. 286 с.
2. Аппело, Ю. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Харків: Видавництво «Ранок»: Видавництво «Фабула», 2019. 430 с.
3. Бондарук О.В. Використання кадрової логістики в управлінні персоналом організації. Проблеми соціально-економічного розвитку регіонів. Економіка. 2013. Вип. 263. Т. XIV. С. 40–46.
4. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Том 16. №3(37). С. 175-187
5. Брич, В., Борисяк, О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.
6. Бутенко І.А. Напрями вдосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Вісник економічної науки України. 2014. №3. С. 7–11.
7. Бучинська Т.В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 10(1). С. 74–77.
8. Вerezom's'ka, I., Olynyk, O. Kadrovyy menedzhment: praktikum. Kyiv: Vydavnytstvo Lira, 2018. – 75 s.
9. Виноградова О. В., Пілігрим К. І. Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства. Менеджмент та маркетинг. 2013. № 12. С. 339-347.
10. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань «Соціальні та поведінкові науки» та «Управління та адміністрування», «Публічне управління та адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря

Сікорського, 2021. 192 с.

11. Гавриш, О., Дергачова, В. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 12 квітня 2018 року. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 160 с.

12. Гавриш, О., Довгань, Л., Кейдич, І., Семенченко, Н. Технології управління персоналом [Електронний ресурс]: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с. Назва з екрана. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480>

13. Гармаш С.В. Обґрунтування необхідності застосування логістичного підходу в системі управління персоналом підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2014. № 65(1107). С. 165–170.

14. Гармидер Л. Д. Классификация трудовых потоков логистики. Академічний огляд. 2010. № 1(32). С. 78-85.

15. Грицай А. М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник. Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2014. №1 (63). С. 148–155.

16. Гугул О. Я. Формування механізму мотивації інноваційної активності працівників підприємства. Галицький економічний вісник. 2014. Т. 45. № 2. С.56-61.

17. Денисенко А.М. Логістичне управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. С. 88–93.

18. Дмитрієв, І., Шевченко, І., Максимюк, Г. Управління трудовим потенціалом на засадах рейтингування : монографія. Харків: О.В. Бровін, 2020. 231 с.

19. Дончак Л. Г. Проблеми формування кадрової політики підприємства. Освіта та наука. 2012. №3. С. 6–8.

20. Доровської О.Ф. Планування соціальної роботи на підприємстві. Бізнес Інформ. 2012. № 12. С. 162–164.

21. Доронін, А., Михайленко, Д., Доронін, С. Розвиток професійної мобільності управлінського персоналу: монографія. Харків: Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського, 2021. 288 с.

22. Єпішев О. С. Особливості організації та оплати праці в аграрному секторі виробництва. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. № 4 (49). 2011. С. 268-272.

23. Живко, З. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.

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

25. Іванова М. І., Єгорова Н. О. Використання сучасних методів управління персоналом на виробничих підприємствах. Економічний вісник НГУ. № 3. С. 82-91.

26. Кеннеди, Дэн. Жесткий менеджмент. Заставьте людей работать на результат: контроль, дисциплина, прибыль. Київ: Альпіна Паблішер, 2020. 329 с.

27. Киш Л.М., Курило Н.Ф. Матеріальне стимулювання та аналіз фонду оплати праці у фермерських господарствах. Причорноморські економічні студії. Вип.13-2. 2017. С. 89-94.

28. Ковальчук, К., Козенков, Д., Фріман, І., Фріман, Є. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 - менеджмент. Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.

29. Крючко О.С. Теоретичні аспекти кадрової політики на підприємстві в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. №4(2). С. 275–279.

30. Кузьмін, О., Мельник, О., Бодарецька, О., Жежуха, В. Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи: монографія. Львів: Галицька Видавнича Спілка, 2020. 215 с.

31. Леонтєва І.О. Кадрова логістика в системі управління водотранспортним підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 111–114.

32. Лутай Л. А., Зяблицев Д. В. Системний підхід до формування логістично-мотиваційного середовища на торговельному підприємстві. Галицький економічний вісник. 2011. № 1 (30). С. 180-185.

33. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Основні напрями розвитку логістики підприємства та її основні концепції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Випуск 24, частина 2, 2019 р. 119. 125 с.

34. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Трансфер інноваційних технологій як запорука розвитку підприємницької діяльності. Підприємництво, торгівля, біржі в процесі соціально економічного розвитку: монографія / Під загальною редакцією д-ра екон. наук, професора І. В. Гонтаревої. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 174 с.

35. Мельникова К.В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 17. Ч. 3. С. 58–60.

36. Міщук І.П. Оцінювання ефективності системи логістики підприємства торгівлі. Механізм регулювання економіки. 2012. №4. С. 102–110.

37. Муромець, Н., Мирошніченко, Ю., Савченко І. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 192 с.

38. Окландер М.А. Логістична система підприємства: монографія. Одеса: Астропринт, 2004. 312 с.

39. Пілігрим К. І. Обґрунтування мотиваційного механізму туристичного підприємства. Економічний аналіз. 2014. Т. 17. № 2. С. 95–105.

40. Погребняк А. Ю. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2018. №10. Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf

41. Поліщук І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту. Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2014. Вип. 19. Ч. 2. С. 186–191.

42. Синиціна Ю. П., Дунайчук С. М., Алексєнко А. І. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 636-641.

43. Ткаченко А. М., Дмитренко О. М. Формування мотивів та стимулів у системі управління. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. А. М. Ткаченко. Запоріжжя, 2011. Вип. 1. С. 6-12.

44. Удовенко Т.С. Формування ефективної кадрової політики на підприємстві Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 3. С. 125–127.

45. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Вип.9. С. 712–715.

46. Шевчук, О. Методологія забезпечення стійкості економічного розвитку машинобудівних підприємств на засадах бізнес-лідерства: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Київ, 2021- 430 с.

47. Directions of Development of the Logistic Systems in the Forest Complex of Belarus / Baranowski, E. Busko, S. Shishlo, W. Tanas, M. Szymanek. Journal of Research and Applications in Agricultural Engineering. 2013. Vol. 58(2). P. 6-12.

48. Klaus P., Muller S. Towards a science of logistics: milestones along converging paths'. The Roots of Logistics: A Reader of Classical Contributions to the History and Conceptual Foundations of the Science of Logistics, Berlin, DE and Heidelberg, DE: Springer-Verlag, 2012. 3–26

49. Logistics of Health care waste management. Information and approaches for developing country settings: URL: <https://apps.who.int/medicinedocs/documents/s21551en/s21551en.pdf>

50. Sajbidorova M., Lusnakova Z., Dobisova M. Management of human resources in agricultural sector enterprises. Challenges for Natural Resources Management and Society. 2016. P. 224-228.