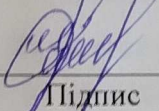


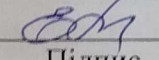
ДИПЛОМНА РОБОТА

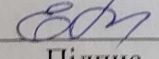
Управління процесами розвитку та руху персоналу
(на прикладі ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП», м. Київ)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Освітній рівень
Галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Шифр і назва галузі спеціальності
Освітня програма «Менеджмент»
Шифр і назва освітньої програми

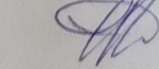
Шифр ДРМН. 116983.01.01.ПЗ

Виконала: студентка 4 курсу, група МНдн-20-2  Анастасія ТАУЛЕВИЧ
Підпис Ім'я, прізвище

Керівник  Олена КОСПОК
Підпис Ім'я, прізвище

Нормоконтролер  Олена КОСПОК
Підпис Ім'я, прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту та адміністрування  Ніла ТЮРИНА
Підпис Ім'я, прізвище

14 06 2024 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр заочно-дистанційної освіти

Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

Освітній рівень бакалавр


Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри 

Н. Трохимчук

« 15 » 02 2024 р

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Таулевич Анастасії Дмитрівні

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Управління процесами розвитку та руху персоналу (на прикладі ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП», м. Київ)

керівник роботи Косіюк О.М.

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.02.2024 р. № 8 додаток № 6д

2. Строк подання студентом роботи на кафедру червень 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, інформація мережі Інтернет, тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи управління процесами розвитку та руху персоналу

2 Аналіз діяльності ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП»

3 Визначення напрямків удосконалення управління процесами розвитку і руху персоналу

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень):

Етапи організації та реалізації процесу професійного розвитку персоналу

Принципи розвитку персоналу організації

Види моделей управління розвитком персоналу підприємства

Види руху персоналу підприємства

Групування показників руху персоналу

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» в 2021-2023 рр.

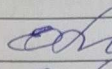
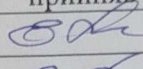
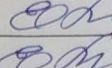
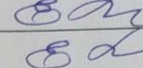
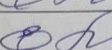
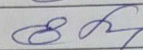
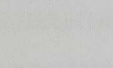
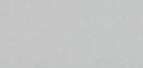
Організаційна структура ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП»

Динаміка руху робочої сили ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» в 2021-2023 рр.

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП»

Фактори-демотиватори у роботі працівників ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» і способи реагування на них

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

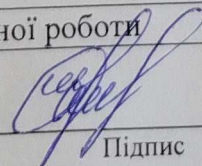
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---------------|---|--|---|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| Теоретичний | Косіюк О.М. |  |  |
| Аналітичний | Косіюк О.М. |  |  |
| Проектний | Косіюк О.М. |  |  |
| Нормоконтроль | Косіюк О.М. |  |  |

7. Дата видачі завдання лютий 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

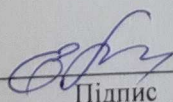
| № з/п | Назва етапів (розділів) дипломної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|--|-------------------------------|----------|
| 1 | Вибір теми дипломної роботи | березень 2024 | |
| 2 | Одержання індивідуального завдання | березень 2024 | |
| 3 | Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи | березень 2024 | |
| 4 | Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | квітень 2024 | |
| 5 | Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи | квітень 2024 | |
| 6 | Підготовка першого розділу | квітень 2024 | |
| 7 | Підготовка другого розділу | квітень 2024 | |
| 8 | Підготовка третього розділу | травень 2024 | |
| 9 | Підготовка висновків | травень 2024 | |
| 10 | Здача науковому керівнику | травень 2024 | |
| 11 | Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника | травень 2024 | |
| 12 | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті | червень 2024 | |
| 13 | Попередній захист дипломної роботи на кафедрі | червень 2024 | |
| 14 | Одержання відгуку наукового керівника | червень 2024 | |
| 15 | Одержання рецензії зовнішнього рецензента | червень 2024 | |
| 16 | Захист дипломної роботи | червень 2024 | |

Студент


Підпис

Анастасія Таулевіч
Ім'я, прізвище

Керівник роботи


Підпис

Олена Косіюк
Ім'я, прізвище

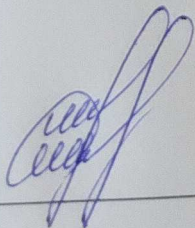
АНОТАЦІЯ

ТАУЛЕВИЧ А.Д. Управління процесами розвитку та руху персоналу (на прикладі ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП», м. Київ).

Керівник роботи – ст. викл. кафедри ЕМА Косіюк О.М. Дипломна робота бакалавра: 70 с., 9 рис., 9 таблиць, 27 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, РУХ ПЕРСОНАЛУ, ПЛИННІСТЬ, МОБІЛЬНІСТЬ, АДАПТАЦІЯ.

Досліджено теоретичні аспекти управління процесами розвитку і руху персоналу підприємства, визначені зміст та особливості таких процесів, фактори що визначають причини цих процесів, їх успішність та показники оцінки. Проаналізована робота торговельно-сервісного підприємства ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП». Обґрунтована доцільність впровадження системи адаптації працівників на підприємстві, а також оцінена можливість реалізації низки заходів, щодо призведуть до стабілізації кадрового складу.



15.07

2024 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 5 |
| 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ТА РУХУ ПЕРСОНАЛУ | 7 |
| 1.1 Сутність та економічний зміст процесів розвитку та руху персоналу | 7 |
| 1.2 Задачі, причини, типи, напрямки і моделі розвитку персоналу | 13 |
| 1.3 Види і форми руху персоналу. Методи його оцінки | 20 |
| 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» | 29 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства | 29 |
| 2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства та його організаційної структури | 31 |
| 2.3 Аналіз ефективності функціонування підсистеми управління персоналом підприємства | 41 |
| 2.4 SWOT-аналіз діяльності підприємства | 50 |
| 3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ І РУХУ ПЕРСОНАЛУ | 52 |
| 3.1 Удосконалення системи адаптації працівників підприємства | 52 |
| 3.2 Впровадження заходів із стабілізації кадрового складу | 57 |
| ВИСНОВКИ | 64 |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ | 67 |

ВСТУП

Зважаючи на ті зміни, що відбуваються в українській і світовій економіці, динаміку соціальних процесів і те, які зрушення проходять у процесах управління людьми, відношенні до праці, вважаємо, що питання управління розвитком і рухом персоналу є вкрай важливим.

Сьогодення вітчизняного підприємства характеризується наявністю дефіциту якісних трудових ресурсів, значною міграцією кадрового потенціалу між регіонами України і за кордон, збільшенням напруження у суспільстві, зниженням платоспроможності та активності суб'єктів господарювання. На фоні усіх цих процесів питання переміщення персоналу, його мобільності і розвитку стає вкрай актуальним.

Людський фактор завжди був ключовим елементом ефективності та конкурентоспроможності організації. Персонал – це стратегічно важливий ресурс і його розвиток є суттєвим елементом забезпечення успішності і конкурентоспроможності будь-якого підприємства, оскільки саме люди виконують основну частину завдань, що стоять перед суб'єктами господарювання. Підвищена увага до питання стабілізації персоналу пов'язана також із тим, що на сьогодні персонал – це дороговартісна інвестиція і свідомо ніхто не хоче втрачати якісний ресурс.

Питанням управління розвитком і рухом персоналу присвятили свою увагу відомі вітчизняні і іноземні дослідники, які в тому чи іншому ключі досліджували питання розвитку і руху персоналу, пропонували шляхи вирішення проблеми плинності, адаптації, мотивування, кар'єрного розвитку тощо.

Питанню розвитку персоналу і управлінню його рухом присвятили свої праці такі науковці: В. Брич, О. Гугул, О. Грішнова, Т. Збрицька, О. Крушельницька, О. Мантур-Чубата, В. Никифорова, Г. Савченко, М. Татаревська та багато інших.

Метою проведення нашого дослідження було обґрунтування напрямів удосконалення системи управління розвитком у рухом персоналу підприємства ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП».

Задля досягнення поставленої мети нами було проведено дослідження щодо визначення сутності процесів розвитку та руху персоналу, факторів, що на них впливають, методів і способів оцінки ефективності цих процесів.

На другому етапі перед нами стояло завдання провести діагностику діяльності підприємства ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП», визначити і охарактеризувати фактори, що впливають на розвиток і рух персоналу на ньому. З'ясувати які напрямки удосконалення процесів розвитку і руху персоналу можливо реалізувати на ньому.

Завершальним етапом нашої роботи має стати формування напрямків удосконалення системи розвитку і руху персоналу підприємства, визначені на основі аналізу діяльності підприємства.

Об'єктом нашого дослідження є процеси управління розвитком і рухом персоналу підприємства ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП».

Предметом дослідження стали практичні і теоретичні аспекти управління розвитком і рухом персоналу підприємства.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, групування, порівняльний.

Інформаційною базою дослідження виступили матеріали друкованих та електронних видань, нормативні акти, документація підприємства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ТА РУХУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та економічний зміст процесів розвитку та руху персоналу

В умовах сьогодення, коли світ переживає період нестабільності, на фоні зростаючих протиріч між країнами, окремими суб'єктами господарювання і, враховуючи те, що Україна все ще перебуває на стадії переходу до нової моделі економіки, здавалося б, що питання розвитку персоналу є не на часі. Однак, саме у економічно нестабільні періоди проблема управління рухом персоналу, його розвитком є однією з найважливіших, тому що її вирішення орієнтоване на майбутнє. Вироблення вірних шляхів, способів її розв'язання створює передумови для подальшого економічного і соціального росту.

Управління розвитком персоналу є дуже популярною темою як для зарубіжних, так і для вітчизняних науковців. Опрацювавши матеріали низки досліджень можна говорити про те, що однозначного розуміння сутності процесу розвитку персоналу не існує, які і не існує повного розуміння усіх аспектів руху персоналу. Окремі автори так, чи інакше, досліджують різні аспекти використання і розвитку персоналу.

У своїй праці такі науковці, як О. Мантур-Чубата, Є. Шелест, А. Данілкова та М. Зелена [10] узагальнили напрацювання відомих вітчизняних дослідників з проблематики розвитку персоналу: Антипцевої О., Воробей О., Вороніної В., Хавкалової Н., Гулик Т., Ковальської К., Морозова О., Петрової І. та інш. і дійшли висновку, що існує значне різноманіття поглядів щодо трактування поняття «розвиток персоналу», але для визначення його сутності використовуються такі категорії, як: конкретна функція управління, комплекс організаційно-економічних заходів, безперервний і систематичний процес, підхід до вдосконалення знань і поведінки, пов'язаних з робочою силою тощо [10].

У той же час, слід відмітити і те, що питання розвитку персоналу було і у центрі досліджень таких відомих закордонних учених таких, як Г. Десслер, Н. Тома, Й. Хенце, С. Холліфорд, К. Арджирис, С. Барнард та інш.

Розглянемо більш детально, які саме питання, елементи та характеристики викликали неоднозначність тлумачення сутності процесу розвитку персоналу.

Так у своїй праці Воробей О. і Невмержецька С. посилаючись на власні дослідження та наробки інших науковців вказують, що «Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. В складі розвитку персоналу знаходяться: професійна підготовка та адаптація, атестація кадрів, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу» [2].

У праці Бучинської Т. ми знаходимо висновок про те, що вона вважає, що «...розвиток персоналу – це основний чинник конкурентоспроможності підприємства в умовах сьогодення» і, що слід враховувати думку авторів, які трактують розвиток як специфічний процес, що відбувається при реалізації певного набору дій з урахуванням поставлених цілей і тих, хто пояснює розвиток як комплексний і безперервний процес з метою підвищення ефективності роботи [18].

У дослідженні Бучинської Т. також згадується думка Р. Марра і Г. Шмідта, які розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу [18].

Шлендер П. вказує на те, що під розвитком людських ресурсів слід вважати «..систему заходів, спрямованих на підтримку здібних до навчання працівників, поширення знань і передового досвіду, навчання молодих кваліфікованих співробітників...» [18].

На думку В. Савченка, В. Данюка, В. Петюха та С. Цимбалюка: «...розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових

виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [10].

Ф. Хміль у своїй праці зазначає, що розвиток персоналу – «це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації» [26].

О. Мантур-Чубата разом із співавторами згадують у своїй роботі також дослідження Ю. Одегова та П. Журавльова, які окрім навчальних заходів, відносять до розвитку персоналу і планування кар'єри. На їх думку, розвиток персоналу – це комплекс заходів, що передбачають професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації і, що на думку А. Кібанова розвиток персоналу слід розглядати ще ширше, оскільки він включає сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом [10].

Відомі вітчизняні дослідники: Никифорова В. і Гриньова В. трактують поняття розвитку персоналу достатньо вузько. Никифорова В. вважає, що розвиток персоналу – сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників [13]. А Гриньова В. вважає, що розвиток персоналу – це проведення заходів, які сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і зростання їхньої здатності робити значний внесок у розвиток організації [3].

Суперечливо трактують питання професійного розвитку О. Крушельницька та Д. Мельничук. Вони визначають професійний розвиток як процес набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Але

згодом, автори розширюють це поняття, включаючи до нього розвиток кар'єри [8].

У своїй роботі В. Брич, О. Гогол зазначають, що «..розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу» [22].

Антипцева О. у своїй праці доходить висновку, що існує значна розгалуженість поглядів щодо трактування поняття «розвиток персоналу» – для визначення його сутності використовують такі різноманітні категорії: конкретна функція менеджменту, сукупність організаційно-економічних заходів, безперервний та системний процес, підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою знань та поведінки. І, що окремі дослідники фокусують свою увагу на таких елементах розвитку персоналу, як: професійне навчання, професійна адаптація, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка кадрів, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу, службово-професійне просування кадрів, робота з кадровим резервом, удосконалення соціальної структури персоналу, а інші в центр уваги висувають результати такого процесу, враховуючи його стратегічний характер та спрямованість не лише на професійний розвиток працівника, а й удосконалення його особистісних якостей [23].

Слід зазначити, що в Україні є діючий нормативний документ, що регулює основні питання професійного розвитку персоналу – Закон України «Про професійний розвиток працівників», у якому розвиток фахівців розглядається як процес цілеспрямованого формування спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності [4].

У той же час нормативне тлумачення питання розвитку персоналу, не є актуальним, оскільки наразі все більше дослідників і практиків схиляються до

думки, що розвиток персоналу має включати не тільки розвиток професійної складової, а також елементи особистісного розвитку та соціального розвитку, що ототожнювати розвиток суто із навчанням є невірним, оскільки це лише одна із складових розвитку персоналу. У зв'язку із цим, викликає інтерес таке визначення сутності процесу розвитку персоналу: «Розвиток персоналу – це комплекс організаційно-економічних заходів, спрямованих на зміну (удосконалення) матеріальних, духовних, професійних якостей працівників».

[16].

Отже, розвиток персоналу включає у себе такі складові: навчання; підвищення кваліфікації; професійна перепідготовка; створення ефективної системи побудови кар'єри; ротація; зміна посадових обов'язків; розширення зони відповідальності; розвиток соціальних навичок; поліпшення взаємин в організації; підвищення ефективності праці кожного спеціаліста, розвиток соціального партнерства, підвищення соціального захисту персоналу, формування корпоративної культури організації та створення комфортних умов праці і побудову ефективної системи мотивації співробітників.

У цьому контексті, прихильність викликає висновок авторів, які у своїй праці узагальнили визначення науковців і сформулювали поняття розвитку персоналу, як «...безперервний процес вдосконалення якісних характеристик працівників з позицій забезпечення їх гармонійного розвитку, а також підвищення ефективності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі в цілому», що «...розвиток персоналу створює можливість для співробітників отримати нові знання та навички для більш ефективного виконання поставлених завдань, а також підвищує їхню мотивацію в роботі, відданість організації та інтерес до її справ» [10].

Як ми вже могли помітити з попереднього опрацювання сутності питання розвитку персоналу зустрічається також визначення того, що рух персоналу є складовою частиною розвитку персоналу, чи є це так, чи розвиток персоналу – це складова руху персоналу, перевіримо на основі матеріалів низки дослідників.

Питання руху персоналу досліджували такі вітчизняні дослідники: Антонюк В., Богдан Ю., Грیشнова О., Колот А. та інші. Проте, не зважаючи на численні дослідження, питання визначення специфіки руху персоналу, його основних характеристик, видів і методів оцінки на сучасному підприємстві залишається і досі є не вирішеними.

Під рухом кадрів, зазвичай, розуміють: приймання на роботу; переведення на іншу роботу; звільнення; надання відпусток; відрядження [9].

Існує і така думка, що рух кадрів включає: 1) прийом працівника на роботу; 2) переведення на іншу посаду, місце роботи; 3) звільнення працівника за всіма причин; 4) надання відпусток; 5) навчання, підвищення кваліфікації; 6) вихід у декретну відпустку; 7) відрядження.

Під рухом персоналу також розуміють зміну працівником територіального розміщення чи характеру робочого місця для постійної роботи. Остання обставина відрізняє рух персоналу від зміни робочих місць у рамках організації праці, коли протягом зміни робітник може бути зайнятий послідовно на двох і більше робочих місцях для повнішого завантаження, зниження монотонності праці тощо [7].

Також Марченко А. наводить тези, щодо того, що «...рух персоналу – це зміна облікової чисельності працівників організації у зв'язку зі звільненням і прийняттям на роботу...».

Під рухом персоналу розуміють зміну місця і сфери прикладання праці, роду діяльності і виробничих функцій працівника. Процес руху персоналу – це впорядковане і законно-регламентоване переміщення персоналу з одного структурного підрозділу в інший, з займаної посади на іншу посаду, як в рамках організації, так і за її межами [27].

Заслуговує уваги і така думка, що «переміщення (рух) персоналу підприємства – об'єктивний постійно здійснюваний процес, це – зміна місця трудової діяльності співробітників в організаційній структурі організації. При переміщенні персоналу вдосконалюється використання працівників; в окремих випадках за рахунок цього покривається потреба в персоналі, без використання

зовнішніх джерел, і в той же час впорядковується виробничий процес шляхом розширення функцій, ротації співробітників або ускладнення роботи» [11].

Наведемо також думку Мазура Н., який прийшов до думки, що рух персоналу переважно зводиться до кількісних і якісних змін зайнятості в організації внаслідок надходження працівників, внутрішніх змін змісту праці, робочих місць працівників, а також їх звільнення з підприємства з різних причин [21].

Отже, наведені трактування сутності питання руху персоналу, підтверджують нашу гіпотезу щодо того, що рух персоналу є поняттям тісно пов'язаним із розвитком персоналу, оскільки у процесі розвитку персоналу фіксуються переміщення персоналу і часто рух персоналу пов'язаний із його розвитком. Тому можна говорити про те, що це є взаємообумовлені процеси.

1.2 Задачі, причини, типи, напрямки і моделі розвитку персоналу

Поширеною у бізнес-середовищі сьогодення є думка, що без розвитку персоналу не можливе успішне функціонування і розвиток організації. Що розвиток персоналу завжди повинен мати місце, однак, правильним є те, що побудова механізму професійного розвитку персоналу підприємства повинна починатися з визначення потреб організації в навчанні співробітників і діагностики їх мотивації на навчання. Розвиток заради розвитку не є правильним рішенням. Окрім того, фінансування елементів розвитку є інвестицією у персонал, а інвестиції повинні приносити вигоду, інакше вони не є доцільними.

Існує два основні підходи у виявленні потреб у розвитку персоналу. Перший підхід формується на основі потреб працівників, другий – відповідно до потреб організації.

Для адекватного визначення потреб професійного розвитку кожна зі сторін, що беруть участь у процесі, повинна розуміти, під впливом яких факторів складаються потреби розвитку персоналу. Цими факторами можуть бути:

- динаміка зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, постачальники, держава);
- розвиток техніки і технологи, що тягнуть за собою появу нової продукції, послуг і методів виробництва;
- зміна стратегії розвитку організації;
- створення нової організаційної структури;
- освоєння нових видів діяльності [17].

А. Просюкова розширює ряд ситуацій, коли процес розвитку персоналу є життєво необхідним з точки зору організації:

1. Зростання конкуренції на ринку. Щоб залишатися конкурентоспроможним підприємству необхідно підтримувати професіоналізм персоналу на належному рівні.

2. Розвиток нових інформаційних технологій. Розвиток науки, техніки і інформаційних технологій вимагає від персоналу постійного вдосконалення, набуття нових професійних навичок, підвищення кваліфікації.

3. Висока плинність кадрів. Відсутність в організації можливостей кар'єрного зростання, навчання та розвитку працівників є однією з причин високої плинності кадрів.

4. Низька якість роботи працівників. XXI століття висуває високі вимоги до професіоналізму працівників та якості їх праці.

5. Неприятливий мікроклімат в колективі [16].

Основними завданнями розвитку персоналу організації є:

- здійснення професійної підготовки робітників, створення сприятливих умов для ефективної роботи;
- організація адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей підприємства;

- забезпечення більш повного використання здібностей, інтересів і можливостей працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження у практику нововведень, високих технологій, підвищення гнучкості організації, її конкурентоспроможності на ринку;

- проведення оцінювання персоналу, застосування результатів оцінювання під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників;

- формування позитивного відношення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального і нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу та привабливості [9].

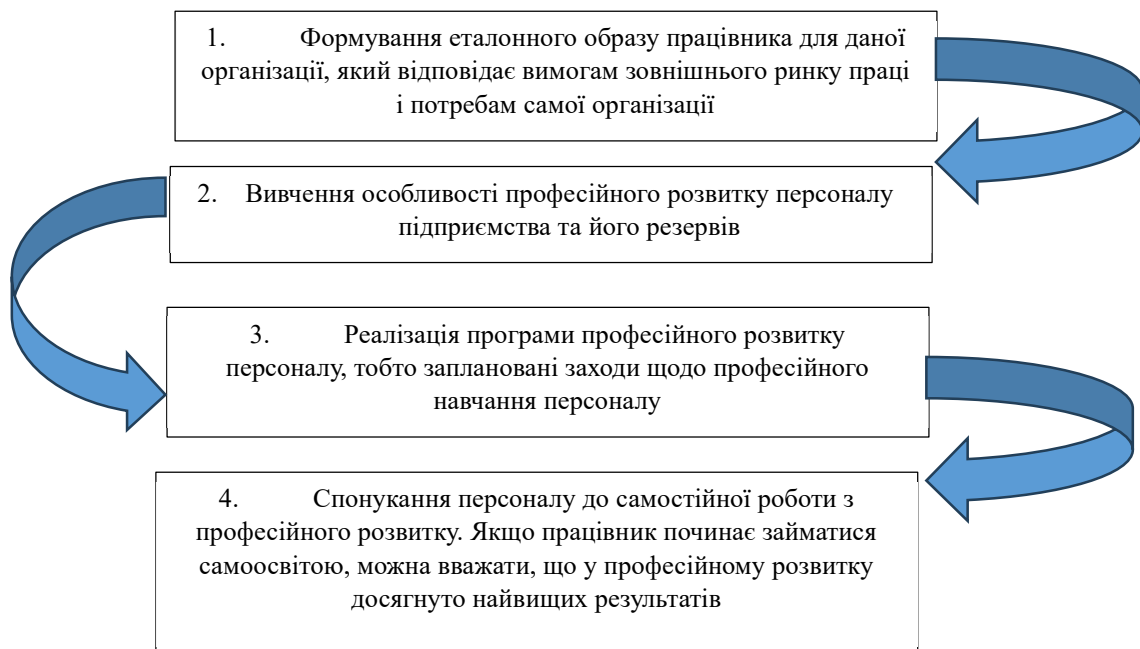


Рисунок 1.1 – Етапи організації та реалізації процесу професійного розвитку персоналу

Джерело: побудовано на основі [2]

Також у ході розвитку персоналу вирішуються наступні задачі:

- підвищення кваліфікації працівників з метою випуску нових видів продукції, надання нових видів послуг, навчання сучасним технологіям; правильного використання, обслуговування і ремонту засобів праці; підготовка і перепідготовка кадрів.

- покращення здатності до комунікації, роботі в групі. Усвідомлення значення трудової, технологічної, фінансової, виробничої дисципліни для правильної роботи, безпомилкових дій при використанні обладнання, а також критичне відношення працівника до робочих розпоряджень, пропозицій з оптимізації процесів праці і відносин із клієнтами.

- формування відповідальності як системної якості працівника і розвиток її видів.

- самостійний розвиток персоналу своїх професійних навичок і знань.

Враховуючи тенденції в практиці розвитку персоналу та теоретичні напрацювання в цій сфері виділяють такі види розвитку персоналу: організаційний розвиток; супроводження процесів змін; професійний розвиток; коучинг та наставництво; навчання персоналу; підвищення кваліфікації; планування кар'єри.

Організаційний розвиток передбачає формування корпоративної культури, колективу із працівників, що поділяють і сповідують цінності організації. Цей вид розвитку персоналу є складним, оскільки передбачає втручання у цінності, норми і правила поведінки кожної людини. Тому побудова організаційної культури підприємства повинна проводитися вищим керівництвом у тісній взаємодії з персоналом. По-перше, повинні бути чітко й доступно роз'яснені цілі організаційного розвитку, по-друге, місце і роль кожного.

Супроводження процесів змін – це підготовка персоналу до можливих змін у діяльності організації. Фахівці виділяють три цілі супроводження процесів змін: зміна відношення до роботи; зміна поведінки в потрібному для організації напрямку; стимулювання до змін.

Професійний розвиток – підготовкою працівників до виконання нових функцій, заняття нових посад, розв'язання нових задач.

Коучинг. Основне завдання коучингу – стимулювати самонавчання, щоб у процесі діяльності працівник навчився самостійно вирішувати проблеми та знаходити можливі шляхи їх розв'язання.

Наставництво – залучення власних працівників для демонстрації виконання і виконання процедур і робіт новим працівникам. Метою наставництва є надання допомоги співробітникам (стажистам) у їх професійному становленні.

Професійне навчання – безперервний процес, що починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання працівниками поточних та майбутніх виробничих обов’язків.

Підвищення кваліфікації – підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв’язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді.

Планування кар’єри. Можливість успішного просування по службі є стимулом для кращої роботи працівників на благо організації [5].

Система розвитку персоналу вимагає дотримання низки принципів, що суттєво впливають на процес розвитку персоналу. Принципи розвитку персоналу поділяють на дві групи: загальні та специфічні (рис. 1.2) [14].



Рисунок 1.2 – Принципи розвитку персоналу організації

Джерело: побудовано на основі[14]

Таблиця 1.1 – Види моделей управління розвитком персоналу підприємства

[25]

| Назва моделі | Зміст моделі розвитку |
|--|---|
| 1. Модель «Конкурентні переваги», або створення конкурентоздатного персоналу підприємства | розробка та реалізація спеціальних освітніх програм (проектів); забезпечення впровадження інновацій у сфері наукової організації праці та заходів щодо зниження витрат праці на виробництво продукції; організація та мотивація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри; організація системи цілеспрямованого інтенсивного заохочення до підвищення професійно-кваліфікаційного та освітнього рівня персоналу; встановлення заробітної плати за рівнем вищим, ніж середньогалузевий, та відповідна їй організація; впровадження сучасних технологій комплексної оцінки й атестації персоналу та ін. |
| 2. Модель «Підтримка працівників» або підвищення якості трудового життя персоналу підприємства | організація та впровадження системи соціальної підтримки співробітників підприємства; організація та реалізація на підприємстві програм з охорони праці та здоров'я працівників; формування та впровадження на підприємстві відповідно орієнтованої корпоративної культури; організація та проведення на підприємстві культурно-освітніх, спортивних заходів та ін. |
| 3. Модель «Підтримка суспільства» або становлення соціально-відповідального підприємства | формування та впровадження на підприємстві корпоративної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність; організація та впровадження системи підвищення якості трудового життя персоналу підприємства; забезпечення фінансування та матеріальної підтримки програм із розвитку міста (регіону) місця розташування підприємства; організація та побудова сумлінних взаємовигідних партнерських відносин із усіма зацікавленими сторонами (інвестор, партнери, споживачі, постачальники, держава, суспільство, персонал та ін.); сприяння заходам з удосконалення вітчизняного законодавства (податкового, трудового, екологічного та ін.), які спрямовані на забезпечення суспільного та економічного розвитку держави |

Серед методів розвитку персоналу можна також виділити:

а) методи формування і розвитку кадрового потенціалу організації; методи організаційного розвитку. Сюди відносять – удосконалювання організаційних структур, складання штатного розкладу; методи покращення стилю управління; методи конфліктного менеджменту, що сприяють міжособистісним комунікаціям і створенню сприятливого мікроклімату; техніка групової роботи менеджера.

б) методи розвитку потенціалу кожного співробітника окремо. До них відносяться: методи підготовки і перепідготовки працівників, методи підвищення кваліфікації за межами організації – семінари, конференції, групові дискусії, тренінги тощо, система методів сприяння розвитку творчості (евристичні методи, ділові ігри) [17].

Розвиток персоналу, як і будь-який інший процес може бути організованим невірно. Основні види помилок при організації процесу розвитку персоналу:

1. Вкладання коштів в одноразові, а не регулярні заходи. Розвиток персоналу має носити системний характер. Оскільки від розрізнених заходів ефект невеликий;

2. Відсутність контролю над засвоєнням і застосуванням нових знань і навичок. Подібний контроль необхідний, оскільки дозволяє встановити, що результати розвитку персоналу відображаються на досягненні стратегічних завдань підприємства, чи є проблеми у процесі розвитку; оцінити ефективність заходів з розвитку.

3. Відмова від заохочень досягнень працівників після навчання. Заохочення важливо не тільки для самого працівника. Воно допомагає сформувати сумлінне ставлення до праці, зміцнює дисципліну, підвищує мотивацію.

4. Недостатня синхронізація системи розвитку персоналу із загальною стратегією розвитку компанії. Стратегія розвитку організації і система розвитку персоналу повинні бути взаємозв'язаними. Щоб уникнути цієї помилки, необхідно на етапі формування основної стратегії додати у неї також питання розвитку персоналу [16].

Методи оцінки ефективності розвитку персоналу можна розділити на три групи: кількісні, якісні (або описові) і комбіновані (або проміжні).

До кількісних методів оцінки відносяться: бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю, метод експерименту та ін. До якісних (описових) методів відносяться: система усних і письмових характеристик, метод еталона, матричний і біографічний методи, метод групової дискусії. Прикладами комбінованих методів є метод стимулюючих оцінок, групування працівників, тестування.

Оцінити економічний ефект, або корисність кінцевого результату від впровадження заходів з професійного розвитку персоналу організації частково можливо на підставі таких показників:

- зміна рівня продуктивності праці підрозділу, підприємства в цілому;
- збільшення обсягів прибутку, отриманого в результаті оптимізації витрат, диверсифікації діяльності, виходу на нові ринки, реструктуризації;

- приріст обсягів виробництва, послуг внаслідок задоволення додаткової потреби працівників у професійному та кваліфікаційному розрізах, зростання рівня технологічності виробничого процесу, якості виробленої продукції, послуг, збільшення частки ринку та задоволеності клієнтів;

- зниження рівня плинності кадрів та абсентеїзму у результаті професійного розвитку персоналу;

- ефект від впровадження нових видів технологій, винаходів і раціоналізаторських пропозицій, які змогли бути реалізовані внаслідок заходів розвитку персоналу;

- зниження трудомісткості виконання функцій в результаті усунення зайвих, невластивих і дубльованих функцій, зв'язків, документації, зменшення витрат часу на виконання функцій;

- ліквідація зайвих витрат в результаті вибору найбільш економічних способів виконання функцій; здійснення низки функцій із застосуванням більш досконалих методів і засобів управління тощо [12].

1.3 Види і форми руху персоналу. Методи його оцінки

Керівники підприємств постійно стикаються із проблемою управління рухом персоналу. Процес руху є безперервним. Він відбувається як в середині організації (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між організацією та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості і по-своєму впливає на персонал і на діяльність організації в цілому. Причини руху персоналу можуть бути як об'єктивними, так і суб'єктивними.

Рух персоналу необхідний для задоволення виробничих потреб організації. Рух кадрів підрозділяється на дві форми, кожна з яких по-різному впливає на функціонування організації. Перша форма – це внутрішній рух, який протікає всередині організації, підприємства.

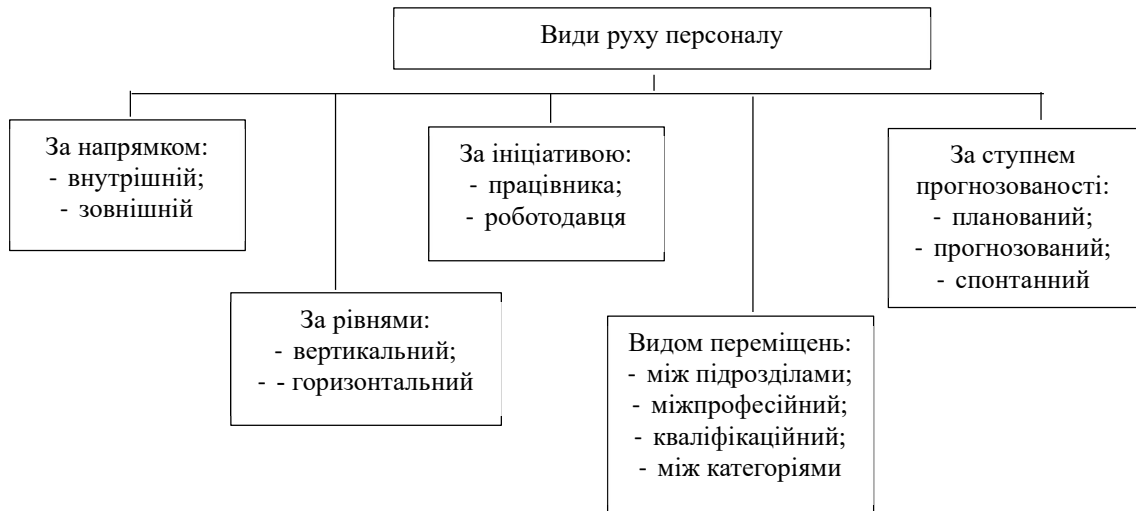


Рисунок 1.3 – Види руху персоналу підприємства

Джерело: Побудовано на основі [11]

Внутрішній рух персоналу підрозділяється на: 1. перехід з одного підрозділу в інший; 2. переведення з однієї категорії в іншу; 3. перехід з однієї професії на іншу; 4. перехід з одного розряду (категорії) на інший розряд (категорію). Перехід з одного підрозділу в інший. В основі такого руху персоналу лежать впровадження нових технологій, виробництв і обладнання, заходи організаційно-штатного характеру, переміщення працівників в результаті звільнення, а також соціальні та медичні фактори. Перехід працівника з однієї категорії в іншу (наприклад, з робочого в фахівців, спеціалістів, керівники) здійснюється в результаті реалізації здобутого рівня освіти, можливості кар'єрного росту в організації. Перехід з однієї професії на іншу. Даний вид руху пов'язаний з розширенням зон обслуговування працівника, медичними факторами. Перехід з одного розряду (категорії) на інший розряд (категорію) здійснюється за результатами складання кваліфікаційних або атестаційних іспитів.

Рух кадрів в середині організації безпосередньо пов'язаний з ефективністю та результативністю діяльності відділів, керівників підрозділів, їх рівнем професійної компетенції. Тобто, грамотне планування, ротация, просування свого персоналу впливає на успішне функціонування як структурних підрозділів, так і підприємства в цілому.

Від раціональності внутрішніх переходів на підприємстві залежать можливості кар'єрного і професійного зростання, виконання роботи у відповідності з творчим потенціалом людини та її кваліфікаційними здібностями з оптимальними для співробітника умовами праці та формою оплати.

Друга форма руху кадрів – це зовнішня, яка характеризує звільнення і переведення кадрів в інші організації, як за власним бажанням, так і за ініціативою роботодавця. Дана форма процесу руху персоналу несе за собою несприятливий результат подій у тому випадку, якщо відтік працівників перевищує допустимі норми [6].

Під рухом персоналу також розуміється зміна сфери застосування праці, виду діяльності, виробничих функцій працівників. Виділяють:

- професійний рух – перехід до іншої спеціальності або оволодіння новою професією;
- кваліфікаційний рух – зміна кваліфікації (розряду) працівника;
- розширення функцій працівника – рух кадрів, обумовлений професійним зростанням працівників і створенням організаційних, матеріальних і моральних передумов для розширення зони трудової діяльності (суміщення професій, багатостаттне обслуговування) [27].

Слід зазначити, що зміни чисельності працівників підприємства, їх статусу та місця застосування здібностей можуть відбуватися під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів по відношенню до підприємства, що у свою чергу приводить до виділення таких видів руху, як зовнішній та внутрішній рух персоналу.

Зовнішній рух персоналу – це всі переміщення пов'язані з прийняттям (залученням) або звільненням працівників. Прийняття (залучення) персоналу може відбуватися на постійній або тимчасовій основі (робота по строковій угоді, прийом на стажування, проходження практики, аутсорсинг персоналу). Звільнення (вивільнення) може також носити тимчасовий характер (зі збереженням робочого місця): виконання адміністративних обов'язків (у період виборів, участь у суді як присяжний); направлення на навчання; призов на військову службу; декретна відпустка; довгострокові відрядження (від 6 місяців),

або звільнення з організації з усіх причин; аутплейсмент (допомога з працевлаштуванням в іншу організацію); аутстафінг (виведення зі штату працівника); вихід на пенсію; смерть працівника.

Внутрішній рух персоналу підприємства характеризують всі переміщення персоналу в межах однієї організації, її структурних чи територіальних підрозділів.

До внутрішнього руху персоналу відносяться: прийняття на постійне місце роботи після проходження випробувального терміну, стажування, практики; переміщення/переведення в межах професії, кваліфікації, категорії персоналу, структурних та територіальних одиниць; навчання або підвищення кваліфікації, перекваліфікація (з відривом чи без відриву від виробництва); надання відпусток (щорічна основна, додаткова); короткострокові відрадженьня (до 6 місяців); висунення до кадрового резерву; абсентеїзм (тимчасова короткострокова відсутність на робочому місці).

У наукових і навчально-методичних джерелах виокремлюють також такі види руху персоналу: кількісний рух персоналу, який пов'язаний з прийомом, переведенням і звільненням працівників, т.т. зміна чисельності та персонального складу персоналу організації у часі та якісний (зміна якісних характеристик окремих працівників організації, часто його називають розвитком персоналу) рух працівників [21].

Окрім того виділяють також: горизонтальний (переміщення працівників між підрозділами організації або всередині них при збереженні рівня займаної посади) і вертикальний (перехід працівників на вищу категорію або посаду) рух персоналу. Такі види руху у більшій мірі ототожнюються із кар'єрним розвитком.

Рух персоналу суттєво залежить від мобільності працівників і може носити стихійний або керований характер. Комплексне дослідження руху працівників є невід'ємною частиною ефективного управління персоналом будь-якої організації, оскільки дає можливість оцінити кількісні та структурні зміни персоналу, його розвиток і мотивацію до стабільної зайнятості й ефективної діяльності.

Варто зазначити, що рух персоналу має для підприємства як позитивні, так і негативні наслідки.

До негативних належать такі: прямі втрати виробництва, викликані неукомплектованістю робочих місць, набором та тимчасовою підміною персоналу, профнавчанням новачків; порушення комунікацій; великі втрати робочого часу; зниження рівня дисципліни; збільшення браку; недовиробництво продукції; зниження продуктивності праці працівника, який звільняється, та нового працівника; труднощі з формуванням загальних норм поведінки, з формуванням взаємних очікувань та вимог; відволікання висококваліфікованих спеціалістів від виконання своїх обов'язків для надання допомоги новачкам; погіршення соціально-психологічного клімату. Крім того, розмивається неформальна структура; затрудняється керування таким нестабільним колективом; знижується віддача від витрат на навчання працівника (тому що ефект від навчання виникає або поза підприємством, яке вклало кошти на навчання, або зовсім не виникає, якщо працівник змінює професію).

Позитивні наслідки руху та плинності персоналу такі: поліпшення соціально-психологічного клімату за рахунок змін в трудовому колективі, позбавлення від аутсайдерів, можливість залучення працівників з новими поглядами та ідеями, омолодження складу працівників, стимулювання інновацій, підвищення внутрішньої активності та гнучкості тощо.

Існують позитивні й негативні моменти руху персоналу також і для працівників, які залишають підприємство. До позитивних належать: отримання цікавішої та змістовнішої роботи; можливе підвищення ефективності праці за рахунок того, що нова робота відповідає інтересам і здібностям працівника; зниження монотонності праці; очікуване зростання доходів на новому робочому місці; поліпшення перспектив кар'єри; розширення особистих зав'язків тощо. Водночас працівники в період працевлаштування, як правило, втрачають трудовий дохід, безперервний стаж та певні пільги, несуть витрати на пошук нового робочого місця, змушені адаптуватися до нового робочого місця, ризикують втратити кваліфікацію і залишитися без роботи [24].

Усі види руху персоналу взаємопов'язані між собою і можуть бути охарактеризовані з допомогою певних показників.

На практиці застосовують абсолютні і відносні показники руху персоналу.

До абсолютних показників руху персоналу відносяться: чисельність (кількість) прийнятих працівників, тих, які вибули з підприємства, працівників, яких звільнено за звітний період за прогул або інші порушення трудової дисципліни, за невідповідність займаній посаді і за власним бажанням, кількість працівників, які перебували в обліковому складі 12 міс., облікова чисельність штатних працівників, середньооблікова чисельність штатних працівників тощо. Абсолютні показники самі по собі не містять аналітичної інформації і використовуються для порівняння та для розрахунку відносних показників.

До відносних показників кількісного руху персоналу належать коефіцієнти: прийняття, вибуття, загального обороту, плинності кадрів, відновлення працівників, постійності кадрів та додатково запропоновані ученими-економістами (коефіцієнт необхідного обороту, коефіцієнт оновлення персоналу, приватний коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів, коефіцієнт приросту персоналу, коефіцієнт внутрішньовиробничого обороту персоналу, коефіцієнт стабільності кадрів, коефіцієнт постійності кадрового складу, коефіцієнт закріпленості) [21].

Існуючі показники в тій чи іншій мірі оцінюють процеси руху персоналу відповідно за видами руху і утворюють єдину систему коефіцієнтів оцінки руху персоналу. Ця система показників, наведена у табл. 1.2, є базовою і може розширюватися і доповнюватися кожною організацією відповідно до її специфіки.

Таблиця 1.2 – Групування показників руху персоналу (Джерело: складено за [1, 21])

| Показники, що оцінюють зовнішній рух персоналу організації | | Показники, що оцінюють внутрішній рух персоналу організації | |
|--|--|---|--|
| Назва | Зміст | Назва | Зміст |
| Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття | Відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний | Коефіцієнт стабільності кадрів | Відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період |
| Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення | Відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період | Коефіцієнт постійності кадрового складу | Співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової |
| Коефіцієнт загального обороту кадрів | Відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період | Коефіцієнт внутрішньої мобільності | Співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період |
| Коефіцієнт плинності кадрів | відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом неминуче звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період. | Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності | Співвідношення кількості робочих місць охоплених мобільністю до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період |
| Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників | Відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період | Коефіцієнт дисципліни | Співвідношення не виходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період |
| Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів | Відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період | Коефіцієнт міжпрофесійного внутрішнього руху персоналу | Співвідношення чисельності міжпрофесійних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період. |
| Коефіцієнт закріпленості | Співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період | Коефіцієнт міжкваліфікаційного внутрішнього руху персоналу | Співвідношення чисельності міжкваліфікаційних переміщень за певний період до загальної чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період. |
| Коефіцієнт загальної трудової мобільності | співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та | Коефіцієнт руху персоналу в межах структурних одиниць | Співвідношення чисельності переміщень в межах структурних одиниць за відповідний період до загальної |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період | | чисельності внутрішніх переміщень персоналу за відповідний період. |
| Коефіцієнт залучення персоналу на постійні основи | Співвідношення чисельності залучених на постійні основи за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період. | Коефіцієнт замін персоналу в посадах | Співвідношення чисельності замін персоналу в посадах (у зв'язку з не відповідністю посаді) за відповідний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період |
| Коефіцієнт залучення персоналу на тимчасовій основі | Співвідношення чисельності залучених на тимчасовій основі за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період | Коефіцієнт забезпеченості організації внутрішніми кадрами | Співвідношення кількості внутрішніх кандидатів (працівників) за певний період до загальної кількості нових посад, замін та переміщень в існуючих посадах за відповідний період |
| Коефіцієнт оновлення колективу | Співвідношення чисельності нових працівників (працюючих до 1 року) за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період | Коефіцієнт абсентеїзму персоналу | Співвідношення кількості днів - не виходів на роботу (прогули/лікарняний) за певний період до загальної кількості робочих днів за відповідний період |
| Узагальнені показники руху персоналу організації | | | |
| Коефіцієнт інтенсивності зовнішнього руху персоналу | Співвідношення чисельності переміщень зовнішнього руху персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період. | Коефіцієнт інтенсивності внутрішнього руху персоналу | Співвідношення чисельності переміщень внутрішнього руху персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період. |
| Коефіцієнт інтенсивності руху персоналу | Співвідношення чисельності переміщень зовнішнього та внутрішнього рухів персоналу до середньооблікової чисельності персоналу за відповідний період | | |

Розрахунок системи показників, що характеризують рух персоналу, а також збір інформації для їх розрахунку з подальшим аналізом отриманих значень створює можливість зрозуміти загальну картину щодо руху персоналу на підприємстві, тримати “руку на пульсі”, приймати доцільні та ефективні управлінські рішення. Постійний моніторинг зміни показників руху працівників має важливе значення для об’єктивного оцінювання забезпечення підприємства робочою силою і є основою для формування кадрової політики підприємства. Це робить управління більш ефективним і гнучким.

Для уникнення негативних наслідків руху робочої сили, підприємству необхідно управляти рухом своїх працівників, впливаючи на них, щоб кількість

кадрів які негативним чином характеризують рух персоналу, залишалась у межах допустимих норм.

Висновки до 1 розділу

Процеси розвитку і руху персоналу суттєво впливають на результати діяльності організацій, їх продуктивність та прибутковість.

Розвиток персоналу повинен бути вибудований виходячи з головних стратегічних завдань діяльності підприємства. Ті організації, яким це вдалося, за своїми показниками виробничої ефективності і прибутковості набагато випереджають своїх конкурентів. Кращих результатів досягають ті підприємства, які надають своїм працівникам можливість розвитку.

В умовах сьогодення значно зростає значення регулювання руху персоналу. Різного виду переміщення працівників потребують контролю цього процесу, що в кінцевому результаті зможе забезпечити раціональне використання трудового потенціалу, створить умови для самореалізації особистості та успішного функціонування підприємства.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» є одним з офіційних дилерів на ринку України з постачання автозапчастин виробників вантажних авто марок MAN, IVECO, SCANIA, MERCEDES, DAF, КАМАЗ, МАЗ, КРАЗ, підприємство виконує технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів та мотоциклів.

Підприємство ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» працює на ринку сервісних послуг та постачання запасних частин, витратних матеріалів до вантажних авто лише 3 роки, однак має у своєму портфелі клієнтів серед флагманів підприємств-перевізників і з кожним роком нарощує обсяги діяльності. Підприємство розпочало свою роботу у 2021 р. і з тих часів значно розширило масштаби своєї діяльності. На даний момент робота фірми включає: діяльність СТО, магазину автозапчастин та торговельну площадку із продажу мотоциклів та комісійного продажу вантажних автівок.

Автомайстри СТО виконують обслуговування і ремонт мотоциклів та вантажних автівок всіх відомих марок. Підприємство спеціалізується на сервісі саме вантажного транспорту та мототехніки.

Окрім того, ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» надає комплекс послуг з підготовки до продажу мотоциклів та вантажних машин, діагностики, встановлення обладнання, складного і капітального ремонту автівок і мотоциклів, відновлення та реставрації.

Зазначимо також, що підрозділ СТО ТОВ виконує такі види робіт: діагностику авто, гарантійне обслуговування, ремонт кузова, ходової частини, двигунів будь-якого ступеня складності, 3D розвал-сходження, тюнінг (тонування вікон, шумоізоляція, бронювання, полірування, нанесення нано-антикорозійного покриття) тощо.

Окрім виконання сервісних робіт підприємство виступає як дилер відомих виробників автозапчастин і реалізує запасні частини, різноманітне додаткове обладнання для транспортних засобів, витратні матеріали для належної експлуатації мотоциклів та вантажних автівок, шини, диски тощо.

Діяльність автосалону та торговельної площадки, що входять до ТОВ представлена роботою з такими марками авто, як MAN, IVECO, SCANIA, MERCEDES, DAF, КАМАЗ, МАЗ, КРАЗ. Окрім того ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» пропонує широку лінійку модельного ряду мотоциклів – SPEED, VESPA, APRILIA.

На даному етапі підприємство здійснює як гуртову так і роздрібну торгівлю запчастинами та витратними матеріалами, мототехнікою та автомобілями.

ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» є абсолютно самостійним господарюючим суб'єктом – самостійно планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку, керуючись баченням, місією і цілями, визначеними засновниками, попитом на продукцію, виконувані роботи, послуги та необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства.

Підприємство було створене з метою здійснення торгівельно-оптової, сервісної, підприємницької діяльності в інтересах суспільства, одержання прибутку та задоволення на цій основі потреб усіх зацікавлених сторін.

Предметом діяльності підприємства є:

- сервісне обслуговування;
- посередництво і комісійна діяльність при продажі мототехніки та вантажних авто;
- торгові операції;
- надання послуг поставки;
- здійснення посередницької діяльності;
- орендні операції.

Фінансово-господарська діяльність підприємства здійснюється відповідно до Статуту.

Управління підприємством здійснюється засновником (він є і директором підприємства), до компетенції якого належить: стратегічне та оперативне управління підприємством, внесення змін та доповнень до Статуту; затвердження програми діяльності підприємства та звітів про її виконання; вирішення питання про припинення діяльності підприємства тощо.

Майно підприємства є власністю засновника і складається із основних фондів та обігових засобів, а також інших цінностей, вартість яких відображається в самотійному балансі. Майно знаходиться в його повному розпорядженні і вилученню не підлягає.

Товариство самотійно здійснює свою діяльність на принципах самозабезпечення, самофінансування та самоокупності, несе відповідальність згідно з чинним законодавством за наслідки своєї діяльності і виконання взятих на себе зобов'язань перед держбюджетом у частині своєчасної сплати податків і установами банку в частині своєчасного розрахунку за кредит.

Товариство самотійно на основі замовлень та договорів планує свою діяльність і визначає перспективи розвитку.

2.2 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства та його організаційної структури

Проведений на наступному етапі нашого дослідження техніко-економічний аналіз діяльності підприємства дасть нам змогу об'єктивно оцінити процеси, що відбуваються на підприємстві, ми зможемо зрозуміти де і як знайти резерви і джерела для його розвитку та функціонування.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» в 2021-2023 рр.

| № п/п | Показники | Од. вим. | Роки | | | Темпи росту, % | | Абс.відх +/- | |
|-------|--|---------------|----------|----------|----------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | | | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. до 2021 р. | 2023 р. до 2022 р. | 2022 р. від 2021 р. | 2023 р. від 2022 р. |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис.грн. | 23367 | 25978 | 27182 | 111,17 | 104,65 | 2611,000 | 1204,000 |
| 2 | Середньооблікова чисельність працівників | чол. | 44 | 45 | 43 | 102,27 | 95,55 | 1,000 | -2,000 |
| 3 | Продуктивність праці працівників | тис.грн./чол. | 531,068 | 577,289 | 632,140 | 108,70 | 109,50 | 46,221 | 54,851 |
| 4 | Фонд заробітної плати штатних працівників | тис.грн. | 14139 | 16055 | 17410 | 113,551 | 108,440 | 1916,000 | 1355,000 |
| 5 | Середньомісячна заробітна плата працівників | грн./особу | 26778,41 | 29731,48 | 33740,31 | 111,028 | 113,483 | 2953,072 | 4008,829 |
| 6 | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт і послуг) | тис.грн. | 21297 | 21859 | 22775 | 102,639 | 104,190 | 562,000 | 916,000 |
| 7 | Витрати на 1 грн. наданих послуг | грн./грн. | 0,911 | 0,841 | 0,838 | 92,323 | 99,575 | -0,070 | -0,004 |
| 8 | Чистий прибуток (збиток) | тис.грн. | 585,5 | 223,1 | 112,2 | 38,104 | 50,291 | -362,400 | -110,900 |
| 9 | Рентабельність (збитковість) доходу | % | 2,506 | 0,859 | 0,413 | 34,274 | 48,064 | -1,647 | -0,446 |
| | Рентабельність (збитковість) витрат | | 2,749 | 1,021 | 0,493 | 37,125 | 48,269 | -1,729 | -0,528 |
| 10 | Середньорічна вартість основних фондів | тис.грн. | 14805 | 14203,5 | 14237,5 | 95,937 | 100,239 | -601,500 | 34,000 |
| 11 | Фондовіддача | грн./грн. | 1,5783 | 1,8290 | 1,9092 | 115,882 | 104,385 | 0,251 | 0,080 |

Представлену в табл. 2.1 інформацію додатково проілюструємо за допомогою рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Динаміка основних показників діяльності підприємства в 2021-2023 рр.

Виходячи із інформації, наведеної вище, зазначимо, що впродовж досліджуваного періоду чистий дохід підприємства від реалізації продукції та послуг зростав – у 2022 році зростання склало 11,17% порівняно з 2021 р., а у 2023 р. на 4,63% порівняно з 2022 р. Причини такої ситуації криються в наступному:

1. Підприємство є новачком на ринку і багато хто з клієнтів звернувся за підтримкою і отриманням послуг до підприємства оскільки мали негативний досвід із взаємодії з іншими надавачами подібних послуг. Підприємство для деяких клієнтів стало «промінцем надії».

2. Коло клієнтів фірми розширилося у зв'язку із тим, що частина клієнтів змінила пріоритети у виборі засобів пересування і «пересіла» на мототехніку у наслідок тривалих транспортних обмежень, відсутності електро- та енергопостачання, зростання вартості переміщення.

3. Збільшилися ціни на запасні частини та послуги, це призвело до втрат ринку та посилення конкуренції з боку інших надавачів послуг. Додатково зазначимо, що в аналізований період підприємство стикнулося із зростанням

ціни на матеріали, запасні частини та самі автомобілі у зв'язку із ускладненнями у логістиці постачань, коливаннями курсу та дефіцитністю виконавців із партнерських організацій.

4. В останній час головною проблемою стала недостатність вільних коштів для закупівлі матеріалів і запасних частин. Окрім того роботи, що виконує підприємство часто потребують значного часового навантаження, розраховані на тривалий період взаємодії і замовники сплачують вартість виконання завдань лише після завершення ремонтних робіт чи робіт з обслуговування.

Кількість працівників підприємства практично не змінювалася з часом – в 2022 р. вона зросла на 1 особу, або на 2,3%, і зменшилась до 43 осіб у 2023 р., що на 4,5% менше рівня попереднього року. Скорочення числа працівників зумовлено тим, що частина працівників переїхали у інші регіони, залишила межі України у пошуках безпечного місця для проживання і заповнити вільні вакансії на даний момент не вдалося.

Зменшення кількості працюючих в 2023 р., збільшення обсягів діяльності, розширення ринку збуту, зростання ефективного використання ресурсів підприємства – все це стало причиною зміни показника продуктивності праці працюючих. В 2023 р. продуктивність зросла на 9,5%. в порівнянні із 2022р., коли було відмічено зростання продуктивності праці на 8,7%. Така ситуація пояснюється зростанням обсягів діяльності більш високими темпами та різнонаправленою зміною кількості працюючих.

Аналіз цифрового матеріалу щодо зміни фонду оплати праці вказує на те, що фонд заробітної плати щорічно зростав – на 13,5% у 2022р. та на 8,44% у 2023 р. Це в основному пояснюється збільшенням мінімальної заробітної плати для усіх категорій працюючих, зростанням інтенсивності праці, навантаження на одного працівника, що компенсувалося матеріальними елементами стимулювання. Середня заробітна плата у працівників є достатньо високою у порівнянні із середньою по країні і у продовж 3-х досліджуваних років зросла з 26,77 тис.грн./чол. у місяць у 2022 р. до 33,7 тис.грн./чол. у місяць у 2023 р.

Собівартість реалізованої продукції та послуг протягом досліджуваних 3 років була меншою, ніж виручка від реалізації, про це свідчить такий показник, як витрати на 1 гривню реалізованої продукції, який мав спадну тенденцію – на рівні 0,91 грн. в 2021 р.; 0,84 грн. у 2022 р. та 0,83 грн. в 2023 р. Такі високі значення показника, а також високий рівень собівартості продукції і послуг пов'язується в основному із тим, що підприємство не тільки надає сервісні послуги, але й виступає у ролі торговельного агента з продажу вантажних авто, мотоциклів, авто- і мотозапчастин.

Аналіз показника чистого прибутку вказує на те, що з точки зору прибутковості діяльність підприємства не є фінансово успішною. Відмічається падіння рівня прибутковості діяльності бізнесу. Так у 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 223,1 тис.грн., що на 62% менше від рівня 2021 р. У 2023 р. зменшення прибутку склало 110,9 тис.грн., або 49,8%. Такі негативні тенденції в отриманні прибутку зумовлені недоотриманням прибутку через зупинку діяльності підприємства під час активних військових дій на території Київської обл., відсутністю енергопостачання і, навіть, неможливістю присутності працівників на робочому місці через транспортні, мобілізаційні обмеження.

Майже незмінною залишилась середньорічна вартість основних фондів, яка зменшилася в 2022 р. на 601,5 тис.грн., або 4,5% порівняно з 2021 р. і на 0,23% зросла у 2023 р., порівняно з 2022 р. Зміна у вартості основних фондів була зумовлена продажем обладнання, що виявилось неактуальним для використання нашим підприємством. Така ситуація є нормальною і не вказує на неефективність ведення справ, а зумовлена тим, що підприємство адаптує свої ресурси до потреб діяльності і ринку.

Фондовіддача у 2021 р. склала 1,57 грн. тобто на кожну 1 грн. основних фондів припадало 1,57 грн. виручки від реалізації, у 2022 р. відбулось зростання до 1,83 грн., а у 2023 р. до 1,9 грн., що є позитивною тенденцією і вказує на підвищення ефективності використання основних фондів підприємством.

Більш детальніший аналіз показників, що характеризують рух персоналу, ефективність його використання ми будемо проводити у наступному розділі роботи. На узагальнення зазначимо, що підприємство впродовж 2021-2023 рр. не дивлячись на складну ситуацію у країні, значне падіння рівня життя, ріст цін, коливання валютного курсу, скорочення клієнтської бази підприємств все одно нарощувало діяльність, про що свідчить зростання обсягів реалізації товарів і послуг при негативній тенденції зміни прибутковості підприємства.

Ще одним з об'єктів нашого аналізу у даному розділі роботи є організаційна структура ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП».

Кожна організація має потребу в координації взаємодії, у встановленні визначеного внутрішнього порядку. Цей порядок визначається у формі організаційної структури. Організаційна структура у свою чергу визначає співвідношення між функціями, що виконуються працівниками організації.

Організаційна структура підприємства – це внутрішня будова організації, що відображає сукупність, взаємозв'язки, співвідношення елементів системи управління і функціональних областей.

Схематично організаційна структура ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» наведена на рис. 2.2. Структуру ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» формують такі підрозділи: відділ збуту, відділ забезпечення, виробничо-сервісний підрозділ, комісійний відділ, фінансовий відділ, тощо.

На ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» реалізовано лінійно-функціональний тип структури керування, при якому допомогу директору надають функціональні фахівці, що приймають участь у підготовці рішення з усіх питань роботи підлеглих ланок. Функціональні фахівці лише консультують керівника вище за рангом.

В організаційній структурі ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» можна виділити наступні служби і дирекції.

Вищим органом підприємства є директор, віє одноосібно визначає основні напрямки діяльності підприємства і затверджує звіт про його виконання; внесення змін і доповнень до установчих документів підприємства;

затвердження річних звітів про діяльність ТОВ; затвердження правил, процедур та інших внутрішніх документів підприємства. На головного директора підприємства покладено такі основні функції: загальне керівництво господарською та фінансово-економічною діяльністю підприємства; організація взаємодії всіх структурних підрозділів; забезпечення виконання усіх обов'язків підприємства; створення умов для впровадження новітніх технологій, прогресивних форм управління та організації праці; контроль за дотриманням законодавства у діяльності усіх служб та підрозділів; захист майнових інтересів підприємства в суді, арбітражі, органах державної влади.

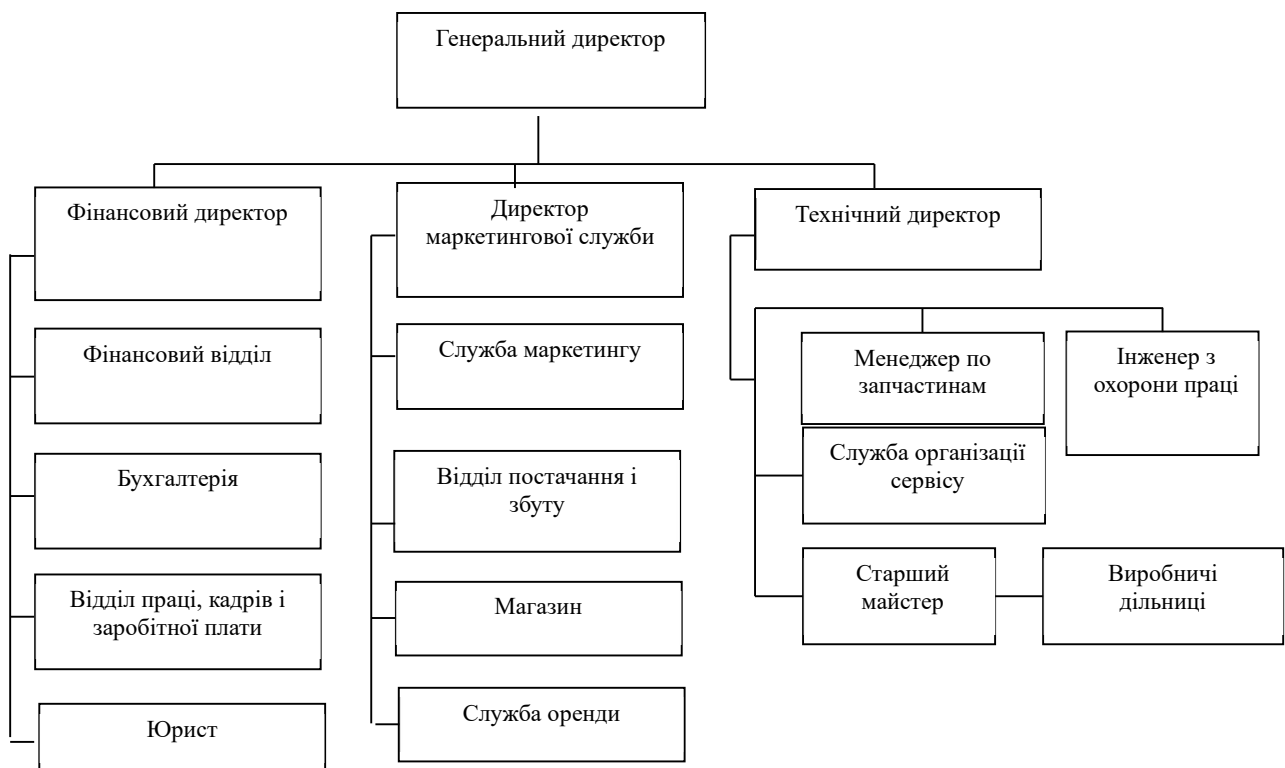


Рисунок 2.2 – Організаційна структура ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП»

До функцій керівника фінансової служби належать: керівництво фінансово-господарською діяльністю; контроль за матеріально-технічним забезпеченням підприємства, фінансовими та економічними показниками діяльності підприємства, виконанням договірних зобов'язань; координація роботи підлеглих йому служб та підрозділів; забезпечення своєчасної виплати заробітної плати робітникам; створення безпечних та сприятливих умов праці.

На бухгалтерію покладено такі основні функції: забезпечення раціональної організації бухгалтерського обліку і звітності на підприємстві і в його підрозділах; забезпечення формування і своєчасного надання повної і достовірної бухгалтерської інформації про діяльність підприємства, його майнове становище, доходи і витрати, розробку і здійснення заходів, направлених на зміцнення фінансової дисципліни. Організація і проведення роботи по підготовці і прийняттю робочого плану рахунків, форм первинних обліків документів, забезпечення порядку проведення інвентаризацій, контролю за проведенням господарських операцій. Організація розрахунків по заробітній платі з працівниками підприємства. Своєчасне нарахування і контроль за своєчасністю перерахування податків до бюджетів всіх рівнів, своєчасне погашення кредитів установ банків. Забезпечення зберігання бухгалтерських документів і бухгалтерського архіву у встановленому порядку. Надання методичної допомоги робітникам відділів підприємства з питань бухгалтерського обліку, контролю звітності, економічного аналізу.

Відділ постачання і збуту аналізує умови постачання, організує, підготовлює і укладає договори з постачальниками матеріалів та запчастин. До функцій даного відділу також відносять обґрунтування обсягів та частоти закупівлі товарів, моніторинг взаєморозрахунків з постачальниками, наявності заборгованості; розробка планів закупівлі, маркетингу, продажу.

На фінансовий відділ покладено обов'язки щодо проведення аналітичної роботи та планування. Фінансовий відділ повинен виконувати такі види робіт:

1. Організація і загальне керівництво розробкою проектів перспективних і поточних планів підприємства у відповідності з прямими замовленнями споживачів продукції (робіт, послуг);
2. Планування виробничо-господарської діяльності служб на основі затвердженого плану підприємства;
3. Внесення відповідних коректив в плани підприємства і окремих підрозділів у випадку зміни виробничо-господарської ситуації;

4. Підготовка необхідних матеріалів для розгляду проектів планів, підсумків роботи підприємства і відділів.
5. Розробка системи показників оцінки діяльності відділів і служб в відповідності зі специфікою роботи; участь в розробці положень по матеріальному заохоченню.
6. Організація розробки заходів по ефективному використанню виробничих потужностей основних і оборотних фондів, матеріальних і трудових ресурсів, по використанню всіх резервів підприємства.
7. Контроль за виконанням відділами підприємства річних, квартальних, місячних, декадних і добових планів і завдань.
8. Організація і керівництво роботи по комплексному, економічному аналізу діяльності підприємства.
9. Складання сумісно з бухгалтерією пояснювальної записки до річного звіту, участь в балансовій комісії по висновкам діяльності підприємства.
10. Методичне керівництво, розробка форм і документації, порядку і строку проведення робіт по техніко-економічному плануванню, обліку і аналізу результатів діяльності, розрахункам економічної ефективності, статистичному обліку.

Служба організації сервісу, що об'єднує безпосередньо сервісну службу та службу запасних частин є самостійними та дуже ефективними джерелами доходу в фірмі. Роль цих служб у рентабельності фірми особливо помітна. Продаж запасних частин та послуг з ремонту у періоди кризи компенсує негативні наслідки зниження продажу інших послуг. Оскільки споживачі не можуть обійтися без обслуговування машини, що експлуатуються, або потребують ремонту, відновлення після автотрощ.

Служба технічного сервісу здійснює: передпродажну підготовку нових машин; передпродажний ремонт уживаних машин; гарантійний ремонт проданих нових та вживаних машин; комерційне профілактичне регламентне обслуговування техніки; комерційне попереджувальне обслуговування

(регулювання тощо); комерційне реабілітаційне обслуговування (ремонт); ремонт вузлів та агрегатів для фонду відновлених запасних частин.

Служба запасних частин займається придбанням запасних частин; приладдя; передачею запасних частин, приладдя та витратних матеріалів службі сервісу для передпродажної підготовки, гарантійних ремонтів, комерційного обслуговування та ремонтів, складським опрацюванням – розвантаження, приймання, розміщення, облік, комплектація для видачі споживачам, упаковка, відвантаження; комерційною реалізацією запасних частин, приладдя та витратних матеріалів незалежним сервісним фірмам; консультуванням клієнтів.

Відділ кадрів – це розробка кадрової політики на підприємстві, приймання, звільнення з роботи, організація підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу.

Старший майстер здійснює контроль за діяльністю виробничих підрозділів, у яких безпосередньо проводиться ремонт та технічне обслуговування авто.

Інженер з охорони праці забезпечує навчання та атестацію робітників і спеціалістів з питань охорони праці та безпеки праці. Контроль по забезпеченню безпеки виробничих процесів, виробничого устаткування, будівель, споруд, по забезпеченню працюючих засобами індивідуального захисту, санітарно-гігієнічних умов праці.

Не зважаючи на таку складну структуру підприємства, зазначимо, що деякі служби представлені роботою 1 особи, однак виокремлення їх функціоналу в окремий вид (підрозділ) також є важливим для розуміння процесів, що відбуваються на підприємстві та контролю за ними.

2.3 Аналіз ефективності функціонування підсистеми управління персоналом підприємства

Для аналізу забезпеченості та структури працівників підприємства використаємо дані наведені в табл. 2.2.

Як ми можемо побачити з таблиці 2.2 протягом 2021-2023 рр. характерною є змінна тенденція щодо динаміки чисельності працюючих в цілому по підприємству і окремих категорій – в 2022 р. відбулося збільшення чисельності працівників на 1 чол., що склало 2,72 % до рівня 2021 р. У 2023 ми уже фіксуємо скорочення числа працівників фірми на 2 особи, або на 4,5%.

Зменшення чисельності спеціалістів є основною причиною зменшення загальної чисельності працюючих, чисельність керівників залишилася незмінною, а от число робітників зросло на 20% у 2022 р. і на 22% у 2023 р. Динаміку чисельності працюючих представимо на рисунку 2.3.

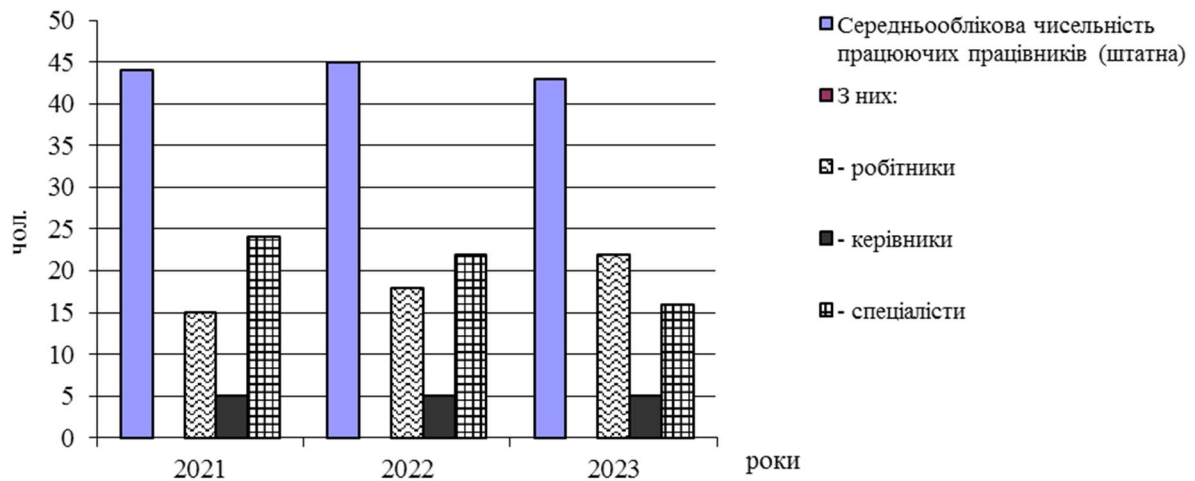


Рисунок 2.3 – Динаміка чисельності працівників підприємства за категоріями в 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2 – Склад і структура працюючих на ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» у 2021-2023 рр.

| Показник | Чисельність, чол. | | | Абсолютне відхилення, +/- | | Темпи росту, % | | Структура кадрів, % | | | Абсолютне відхилення, +/- % | |
|---|-------------------|------|------|---------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------|--------|-----------------------------|---------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. до 2021 р. | 2023 р. до 2022 р. | 2022 р. від 2021 р. | 2023 р. від 2022 р. | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. від 2021 р. | 2023 р. від 2022 р. |
| Середня кількість працівників в еквіваленті повної зайнятості | 42 | 43 | 43 | 1 | 0 | 102,4 | 100,0 | | | | | |
| Середньооблікова чисельність працюючих працівників (штатна) | 44 | 45 | 43 | 1 | -2 | 102,27 | 95,56 | 100 | 100 | 100 | | |
| З них: | | | | | | | | | | | | |
| - робітники | 15 | 18 | 22 | 3 | 4 | 120 | 122,22 | 34,091 | 40,000 | 51,163 | 5,909 | 11,163 |
| - керівники | 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 100 | 100,00 | 11,364 | 11,111 | 11,628 | -0,253 | 0,517 |
| - спеціалісти | 24 | 22 | 16 | -2 | -6 | 91,7 | 72,73 | 54,545 | 48,889 | 37,209 | -5,657 | -11,680 |

Додатково зазначимо, що в залежності від періоду, основною групою працівників підприємства і найбільш чисельною є службовці або робітники. Це пов'язано із тим, що підприємство надає виробничі послуги, попит на які останнім часом зріс, а також має місце зменшення попиту на послуги оренди, комісії. Окрім того діяльність підприємства все більше супроводжується додатковою автоматизацією робочих місць фахівців і, відповідно, це призводить до скорочення їх числа.

Зміни в структурі персоналу більш наочно проілюструємо за допомогою рис. 2.4-2.5. Як бачимо, найбільшу частку в структурі займають спеціалісти, або робітники в залежності від періоду. За рахунок зміни складу протягом трьох років частка робітників збільшилась з 34,1 % у 2021 р. до 51,2 % у 2023 р. Спеціалісти в 2021-2023 рр. займали в структурі відповідно 54,5%, 37,2%. Цю тенденцію змін не можна охарактеризувати ні як позитивну, ні як негативну, оскільки вона відображає по факту перерозподіл завантаженості фірми за видами діяльності. Враховуючи незмінність чисельності управлінських працівників розраховувати зменшення адміністративного впливу на робітників та адміністративних витрат не варто.

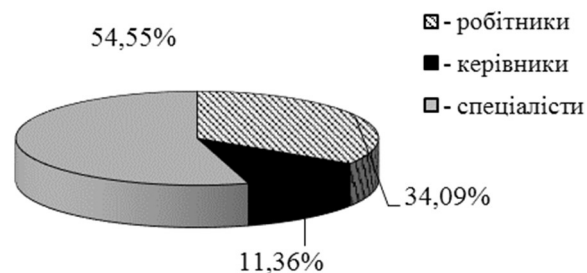


Рисунок 2.4 – Структура працюючих підприємства в 2021 р.

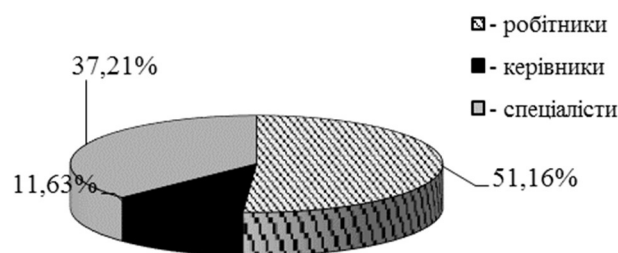


Рисунок 2.5 – Структура працюючих підприємства в 2023 рр.

Більш детально ситуацію з трудовими ресурсами підприємства та рухом персоналу відслідковуємо за допомогою табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка руху робочої сили ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» в 2021-2023 рр.

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення, +/- | | Темпи росту, % | |
|---|-------|--------|-------|---------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. до 2021 р. | 2023 р. до 2022 р. | 2022 р. від 2021 р. | 2023 р. від 2022 р. |
| 1. Середньооблікова чисельність працюючих працівників (штатна), осіб | 44 | 45 | 43 | 1 | -2 | 102,27 | 95,56 |
| 2. Кількість прийнятих на роботу, осіб | 18 | 21 | 26 | 3 | 5 | 116,67 | 123,81 |
| 3. Кількість звільнених працівників, осіб | 17 | 23 | 27 | 6 | 4 | 135,29 | 117,39 |
| 4. Кількість звільнених за власним бажанням, згодою сторін та за порушення трудової дисциплін, осіб | 11 | 12 | 24 | 1 | 12 | 109,09 | 200,00 |
| 5. Коефіцієнт обороту з прийому, % | 40,91 | 46,67 | 60,47 | 5,76 | 13,80 | 114,07 | 129,57 |
| 6. Коефіцієнт обороту з вибуття, % | 38,64 | 51,111 | 62,79 | 12,47 | 11,68 | 132,29 | 122,85 |
| 7. Коефіцієнт плинності кадрів, % | 25,00 | 26,67 | 55,81 | 1,667 | 29,15 | 106,67 | 209,30 |

Так, середньооблікова чисельність персоналу зросла в 2022 році порівняно з 2021 роком на 1 чол.; в 2023 році порівняно з 2022 роком ситуація змінилася – скорочення персоналу склало 2 особи. Така ситуація виникла в результаті різниці між прийнятими та звільненими на роботу працівниками.

Достатньо високими протягом років є показники коефіцієнту по прийому – з одного боку це є позитивною тенденцією, що визначає оновлення кадрів підприємства, збільшення чисельності, однак при досить високому показнику коефіцієнта по звільненню свідчить про високу плинність кадрів на підприємстві. З точки зору динаміки чисельності в продовж років найгіршим можна назвати 2023 р. Коефіцієнт плинності є дуже високим у всі досліджувані роки. Вище критичної межі у 7%. Це вказує на необхідність прийняття з боку керівництва підприємства заходів для утримання персоналу.

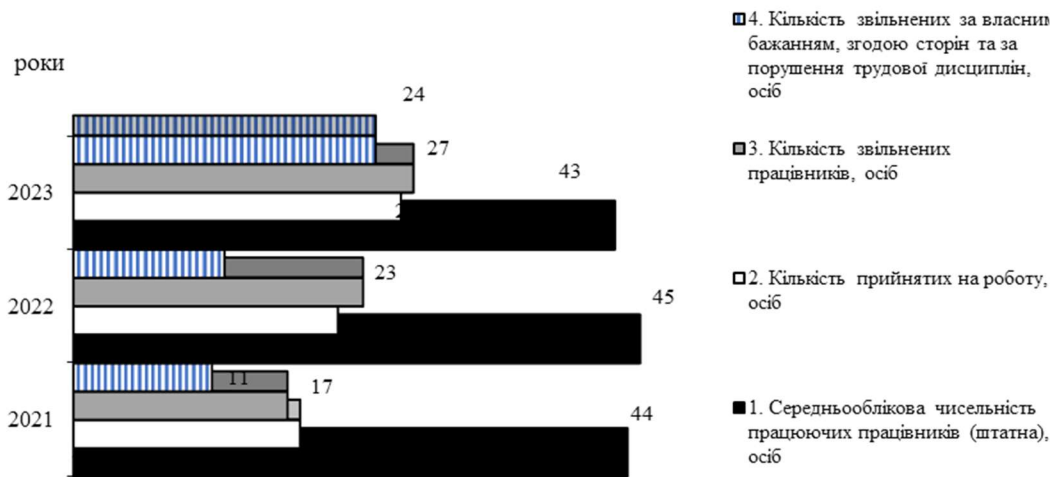


Рисунок 2.6 – Динаміка руху працюючих підприємства в 2021-2023 рр.

Аналіз чисельності працівників підприємства обов'язково слід проводити у взаємозв'язку із аналізом продуктивності праці, яка характеризує ефективність використання трудових ресурсів. Для аналізу використання трудових ресурсів та динаміки продуктивності праці працівників підприємства скористаємося даними табл. 2.4.

В 2022 р. відбулося збільшення чисельності працівників підприємства на 1 чол., в т.ч. зменшилася чисельність спеціалістів на 2 чол. одночасно зріс обсяг доходу від реалізації товарів і послуг. Темпи зростання чисельності працівників 2,2 % порівняно із темпами зростання обсягу діяльності – 11,17% стали основною причиною зростання продуктивності праці одного працюючого в 2022 р. на 46,22 тис.грн. Таке зростання також було зумовлено збільшенням тривалості робочого дня на 0,2 год.

В 2023 р. зміни чисельності працівників були протилежними - чисельність персоналу скоротилася на 2 чол., при цьому обсяги реалізації збільшилися на 1204 тис.грн., в результаті чого в 2023 р. відбулося зростання середньорічного виробітку працівників на 54,85 тис.грн./чол.

Оскільки вірним є те, що оплата праці працюючих повинна бути пов'язана із ефективністю їх праці, розглянемо більш детально якою була тенденція щодо оплати праці працівників підприємства.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників використання трудових ресурсів в
продовж 2021-2023 рр.

| Показник | Рік | | | Абсолютне відхилення, +/- | | Темпи росту, % | |
|---|----------|----------|----------|------------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. до 2021 р. | 2023 р. до 2022 р. | 2022 р. від 2021 р. | 2023 р. від 2022 р. |
| 1. Чистий дохід підприємства, тис. грн. | 23367 | 25978 | 27182 | 2611 | 1204 | 111,174 | 104,635 |
| 2. Середньооблікова чисельність персоналу, чол. | 44 | 45 | 43 | 1 | -2 | 102,273 | 95,556 |
| в т.ч. робітників | 15 | 18 | 22 | 3 | 4 | 120,000 | 122,222 |
| 3. Питома вага робітників в загальній чисельності ПВП, % | 34,091 | 40,000 | 51,163 | 5,909 | 11,163 | 117,333 | 127,907 |
| 4. Відпрацьовано днів 1-м працівником за рік, днів | 251 | 251 | 251 | 0 | 0 | 100,000 | 100,000 |
| 5. Середня тривалість робочого дня, год. | 7,6 | 7,8 | 7,8 | 0,170 | 0,030 | 102,237 | 100,386 |
| 6. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік працівниками : - людино-днів | 11044 | 11295 | 10793 | 251 | -502 | 102,273 | 95,556 |
| - людино-годин | 83934 | 87762 | 84185 | 3827,75 | -3576,75 | 104,560 | 95,924 |
| 7. Середньорічний виробіток, тис. грн./ особу : | 531,068 | 577,289 | 632,140 | 46,221 | 54,851 | 108,703 | 109,501 |
| - одного працюючого | | | | | | | |
| - одного робітника | | | | | | | |
| 8. Середньоденний виробіток робітника, грн./ особу | 2115,809 | 2299,956 | 2518,484 | 184,146 | 218,528 | 108,703 | 109,501 |
| 9. Середньо-годинний виробіток робітника, грн./ особу | 278,396 | 296,005 | 322,883 | 17,609 | 26,878 | 106,325 | 109,080 |

Таблиця 2.5 – Аналіз фонду оплати праці працівників ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» в 2021-2023 рр.

| Показник | Сума, тис. грн. | | | Абсолютне відхилення, +/- | | Темпи росту, % | | Структура, % | | | Абсолютне відхилення, +/- | |
|--|-----------------|---------|---------|------------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------|--------------|--------|--------|------------------------------|------------------------|
| | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. до 2021 р. | 2023 р. до 2022 р. | 2022 р. від 2021 р. | 2023 р. від 2022 р. | 2021 | 2022 | 2023 | 2022 р. від 2021 р. | 2023 р. від 2022 р. |
| Фонд оплати праці штатних працівників | 14139 | 16055 | 17410 | 1916 | 1355 | 113,551 | 108,440 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 |
| Фонд основної заробітної плати | 11328,2 | 11563,1 | 16241,3 | 234,9 | 4678,2 | 102,074 | 140,458 | 80,120 | 72,022 | 93,287 | -8,1 | 21,3 |
| Фонд додаткової заробітної плати | 175,4 | 256,4 | 362,6 | 81 | 106,2 | 146,180 | 141,420 | 1,241 | 1,597 | 2,083 | 0,4 | 0,5 |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати | 2635,4 | 4235,5 | 806,1 | 1600,1 | -3429,4 | 160,716 | 19,032 | 18,639 | 26,381 | 4,630 | 7,7 | -21,8 |

Загальний фонд зарплати в 2022 р. зріс на 13,55% порівняно з 2021 р., це пов'язано з ростом фонду додаткової заробітної плати та заохочувальних і компенсаційних виплат працівникам на 46,18% та 60,71% відповідно. За рахунок покращення діяльності підприємства підвищувалася оплата праці робітників. Така тенденція зберігалась і в 2023 р., коли фонд оплати праці робітників зріс ще на 8,44% порівняно з 2022 р.

Зі зміною фонду зарплати, змінювалась і середньорічна заробітна плата кожної із категорій працюючих. Зі зменшенням чисельності на 1 чол. працюючих та збільшенням загального фонду зарплати на 1961 тис.грн. в 2022 р., середньорічна заробітна плата працюючого в 2022 р. збільшилась на 11,02% і склала 356,7 тис.грн. (або 29,7 тис.грн. за місяць). В 2023 р. за умови зростання фонду оплати праці на 1355 тис.грн. і збільшені чисельності працюючих середньорічна заробітна плата працівників зросла до 33,74 тис.грн. у місяць.

В цілому, найбільшу питому частку у фонді оплати праці займає фонд основної заробітної плати робітників, який незначно коливається – якщо в 2021 р. частка фонду основної заробітної плати становила 80,1%, в 2022 р. – 72,02%, у 2023 р. – 93,3%. Зростаючою була тенденція зміни фонду додаткової заробітної плати – в 2021 р. частка склала 1,24%, а в 2023 р. – 2,08%. Динаміка частки заохочувальних і компенсаційних виплат мала спадну тенденцію. Так в 2022 р. частка цих виплат у ФЗП зросла на 7,7%, а вже в 2023 р. зменшилась на 21,8%. В цілому ж можна говорити про те, що заробітна плата на даному підприємстві виконує мотиваційну функцію. Вона є вище ніж середня по Україні, має зростаючу тенденцію, відповідає запитам працівників.

Система розвитку персоналу підприємства ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» є складовою частиною її системи управління персоналом

Система розвитку персоналу товариства реалізується на основі виконання таких функцій: а) розвиток і навчання персоналу; б) адаптація персоналу; в) оцінка і атестація персоналу; г) винагорода та мотивування; д) планування кар'єри; е) робота з кадровим резервом.

Найбільш поширеними методами професійного навчання на підприємстві є: інструктаж (вступний інструктаж з питань охорони праці) і наставництво. Молодому фахівцеві призначається наставник, який спільно з молодим фахівцем розробляють план розвитку фахівця на календарний рік із зазначенням цілей розвитку, планованих термінів їх досягнення, конкретних завдань щодо вдосконалення теоретичних і практичних професійних, знань і навичок, планованих результатів його професійної діяльності.

Усім складовим – навчання персоналу, його адаптації, мотивуванню, роботі з резервом приділяється велика увага, оскільки для підприємства характерною є значна плинність персоналу, пов'язана із впливом об'єктивних так і суб'єктивних причин. Втрати персоналу не тільки призводять до прямих затрат підприємства, пов'язаних із навчанням, але й негативно відображаються на продуктивності діяльності, фінансових показниках підприємства та морально-психологічному кліматі серед працівників підприємства.

2.4 SWOT-аналіз діяльності підприємства

SWOT – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища організації.

Сильні і слабкі сторони діяльності досліджуваного підприємства, а також основні можливості і загрози його функціонуванню приведемо у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП»

| Потенційні внутрішні сильні сторони: | Потенційні внутрішні слабкі сторони: |
|---|---|
| <p>Використання інноваційних технологій; Повна компетентність в ключових питаннях; Надання якісного сервісу та обслуговування клієнтів на високому рівні; Перевірений менеджмент – компетентність персоналу та створення комунікабельного середовища серед вищих та нижчих ланок; Велика кількість потенційних клієнтів та споживачів; Здатність обслуговування додаткових груп клієнтів - потужність підприємства дозволяє розширювати діяльність; Послаблення позицій фірм-конкурентів; Налагоджені партнерські відносини; Передбачена гнучка система знижок;</p> | <p>Підприємство- новачок на ринку; Відсутність достатнього обсягу вільних коштів для збільшення обігового капіталу; Висока вартість технологій із обслуговування вантажного транспорту; Обмеження постачання запасних частин і компонентів – логістичні труднощі; Основна частина персоналу – чоловіки молодого віку; Неможливість оперативно замінювати застаріле обладнання; Низькі прибутки; Внутрішні виробничі проблеми; Незадовільна організація маркетингової діяльності; Недосконала система ціноутворення (впливають зовнішні чинники – збільшення матеріальних витрат); Несприятливі зміни курсів іноземних валют; Висока залежність від зниження попиту і етапу життєвого циклу розвитку бізнесу; Збільшуються вимоги покупців та постачальників (покупці потребують більш якісних товарів і послуг, а постачальники збільшують вартість комплектуючих); Несприятливі демографічні зміни (висока частка некваліфікованих робітників, виникають проблеми з підготовкою і навчанням); Висока плинність персоналу</p> |
| Потенційні зовнішні можливості організації: | Потенційні зовнішні загрози: |
| <p>Набуття позитивного іміджу; Можливість розширення спектру послуг; Залучення додаткового капіталу; Залучення до виконання робіт працівників, що мають втрати здоров'я, обмежені можливості; Зростання попиту на авто- і мотозапчастини; Зростання попиту на транспортні перевезення і, як наслідок, сервісне обслуговування перевізників; Зростання попиту на малолітражні, мобільні засоби пересування (мототехніку)</p> | <p>Провал проекту. Закриття бізнесу; Значне погіршення фінансового стану. Банкрутство; Скорочення числа споживачів послуг; Зменшення платіжної спроможності клієнтів; Формування негативної репутації через кадрові проблеми і проблеми із постачанням необхідних компонентів; Негативні міграційні процеси; Зростання вартості енергоносіїв, матеріалів, комплектуючих; Підвищення оподаткування; Неритмічні поставки ресурсів (енерго-, матеріальних тощо)</p> |

На закінчення слід зазначити, що не всі загрози потребують однакової уваги чи неспокою з боку керівників підприємства. Слід оцінити ймовірність кожної загрози і її потенційну небезпеку, тому керівник повинен зосередити свою увагу на найбільш ймовірних і небезпечних загрозах і завчасно підготувати плани по їх нейтралізації.

Можливості виникають тоді, коли тенденції зміни середовища сприяють використанню сильних сторін організації. Керівнику слід оцінити кожну можливість. Компаніям рідко надаються ідеальні можливості, які точно відповідають їхнім цілям та ресурсам. Реалізація можливостей пов'язана із

ризиком. При оцінці можливостей керівництво повинно вирішити, чи очікувана вигода оправдає потенційний ризик. В залежності від сильних сторін компанії одна і та сама тенденція розвитку може бути для компанії як загрозою, так і можливістю.

Аналіз таблиці дозволяє зробити такі висновки: головними загрозами для підприємства є: зниження попиту на запчастини та послуги з технічного обслуговування та ремонту, висока конкуренція на ринку, відсутність ритмічного і надійного постачання енергоносіїв, матеріалів і комплектуючих; несприятливі зміни у податковому законодавстві; основними можливостями для підприємства є: гарна репутація у користувачів послуг і покупців; широкий асортимент послуг та запчастин.

Висновок до 2 розділу

Для визначення найдоцільніших напрямків інтенсифікації діяльності підприємства у розділі 2 проведений техніко-економічний аналіз діяльності підприємства, SWOT-аналіз та досліджене питання проблематики розвитку і руху персоналу, що стане у подальшому, на основі опрацьованого матеріалу, аналізу та розрахунків, підґрунтям для визначення низки заходів щодо збільшення ефективності діяльності підприємства і у сфері управління розвитком і рухом персоналу.

3 ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ І РУХУ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Удосконалення системи адаптації працівників підприємства

Аналіз діяльності ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП», проведений у попередньому розділі даної роботи дозволив нам визначити основні проблеми, що стоять перед підприємством. Однією із найсуттєвіших проблем підприємства є нестабільність персоналу, суттєва плинність кадрів, що негативно відбивається на процесах діяльності та результатах господарювання фірми.

Звільнення кожного працівника – це невдача, що була запрограмована на етапі підбору персоналу чи сформувалася у процесі роботи з кадрами на підприємстві.

Заміна кожного працівника – вкрай дороге задоволення, що обходиться фірмі від 150 тис.грн. і вище, оскільки потребує відшкодування витрат на відбір, адаптацію та навчання працівників. Затрати включають у себе: винагороду кадровій агенції, розміщення оголошень, вартість людино-годин, що будуть витрачені на співбесіди, а окрім того, це витрати на відбір, навчання, низьку продуктивність праці у перші місяці роботи новачка. Але після того, як підприємство витратить час і кошти на навчання працівника, його можуть переманити конкуренти, що часто і відбувається на ринку автосервісу.

Однією із важливих складових із утримання персоналу на підприємстві є етап адаптації нового працівника. Успішність взаємодії працівника і підприємства починається з перших кроків спільного знайомства. На підприємство приходять не абстрактна "робоча сила", а конкретна людина з усіма властивими їй якостями, особливостями та недоліками і менеджера, що

відповідає за кадрові питання рекомендується вжити суттєві зусилля для забезпечення сприятливого контакту між новим працівником і представниками підприємства, щоб вони з перших кроків почували себе на підприємстві комфортно, щоб їм хотілося затриматися і працювати як найдовше.

Провівши аналіз системи трудової адаптації на ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» можемо сформулювати зміст низки проблем, пов'язаних із забезпеченням адаптації новачків: робота «старих» кадрів з новачками додатково не винагороджується. Новачок для досвідченого працівника – це додатковий тягар, з яким потрібно додатково безоплатно працювати. У системі адаптації відсутній елемент знайомства новачка з діяльністю підприємства, з усім колективом підприємства. Новому працівникові самому доводиться знайомитися з новим для нього колективом, місцем роботи, обладнанням, умовами тощо. Це вкрай погано тому, що не забезпечує його основні потреби:

- фізичні потреби (де і як обідати, де знаходиться роздягальня, туалет, духова, чи є вони взагалі; як забезпечити освітлення, провітрювання робочого місця тощо);
- стабільність та безпека (працівникові потрібно знати, як йому працювати, облаштувати робоче місце, щоб бути захищеними від травматизму, від простоїв тощо);
- соціальні потреби: багато хто хоче розвиватися, вчитися новим навичкам, готуватися до використання більших можливостей і навіть комунікувати із іншими людьми;
- оцінки: у колективі співробітники переглядають свою самооцінку, навчаються поважати думку інших, допомагати іншим і приймати від інших допомогу;
- надії: кваліфіковані працівники сподіваються згодом бути висунутими на більш високооплачувану посаду, або організувати власну майстерню, або досягти успіху в інший спосіб.

На підприємстві вкрай рідко проводяться загальні збори працівників підприємства. У працівників не формується тісного і стійкого емоційного і

професійного зв'язку із колегами. Не розголошується і інформація щодо того, які результати роботи фірми, чого досягнули, які труднощі стоять перед підприємством, які працівники показують гарні результати роботи, на кого потрібно рівнятися новим працівниками, у кого брати поради, навчатися. Всі ці висновки дозволили нам сформулювати рекомендації і напрямки для підвищення ефективності системи адаптації працівників на підприємстві ТОВ «Карсервіс Груп».

Головними завданнями програми адаптації є: максимально швидко ввести нового працівника в курс справи, щоб він став частиною команди та повноцінно виконував свої завдання; мінімізувати плинність персоналу на етапі роботи, коли новачок ще опановує свою нову посаду.

Якщо процес онбордингу (адаптації) буде запроваджено, то нові працівники будуть швидко входити в посаду і досягати нормального рівня продуктивності; новачки відчують мінімальний стрес і будуть задоволені роботою; в колективі буде формуватися в цілому хороша атмосфера.

Цілі онбордингу: зниження витрат у зв'язку з відтоком працівників, зниження витрат на підвищення лояльності та залученості персоналу, скорочення часу виходу нового співробітника на нормальний рівень продуктивності.

Відсутність програми адаптації, що має місце у нашому випадку – це високий рівень стресу у новачків. Через те, що новачки не мають чіткого плану роботи, розуміння специфіки їх роботи. Комунікація безпосереднього керівника з новими працівниками також не налагоджена і у них немає наставника або ментора, які могли б їх направляти, робили підказки. Усе вище перелічене посилює стрес новачка, негативно позначається на загальній атмосфері в колективі.

Співробітники, які звільнилися з підприємства у період адаптації, здебільшого залишають негативні відгуки і поширюють негативну інформацію на ринку праці про організацію і це погано відображається на репутації фірми.

Тривалий вихід нових працівників на нормальний рівень продуктивності сповільнює виконання ними завдань.

На підприємстві слід розробити програму адаптації, що буде включати:

1. План знайомства працівника з фірмою, місцем роботи, колегами. На цьому етапі варто провести «екскурсію» по офісу; знайомство з робочим місцем; інструктажі; заповнення кадрових документів; знайомство з роботою підрозділу і керівником, із суміжними підрозділами; розповісти про умови, правила, процедури роботи; про місця, де знаходяться важливі документи та інші важливі для роботи речі.

Слід також провести Welcome-тренінг, або вебінар, для тих, хто працює віддалено, Welcome-презентацію. Можна використовувати усі формати. У презентації варто подати загальну інформацію про фірму; історію фірми; місію, цінності, правила; опис продуктів/послуг; особливості корпоративної політики у сфері управління персоналом.

На етапі знайомства дуже добре використати Welcome-box – пакунок новачка. Це не є затратним підходом, людина ж одразу зрозуміє, що її приймають у «родину». Можна використовувати для заповнення пакунку брендovanу чашку (для гарячих напоїв), пляшку для води, щоденник, ручку, брелок для ключів. Вартість такого набору новачка складає біля 1000 грн., однак формує безцінні позитивні враження у отримувача. Можливо також дозаповнення такими елементами – як футболка, рюкзак, флешка тощо, якщо вини будуть використовуватися у роботі цим спеціалістом.

Перевагами брендovanого Welcome-box для нових працівників, стане:

- підвищення корпоративного духу;
- формування виключно позитивного враження і позитивного іміджу з першого моменту знайомства, що на довго залишиться у пам'яті у працівника;
- лояльність працівника. Після отримання невеличкого подарунку працівники біль орієнтовані налагоджувати подальші довірчі стосунки, краще працювати на новому місці роботи.

2. Робота з наставником. Буде передбачена винагорода працівникам, відповідальним за навчання нових співробітників у вигляді: доплати до основної заробітної платі, чи подяки в усній формі або у формі премії. Впровадження системи наставництва має безліч переваг. Основні з них полягають у тому, що вона допомагає мотивувати наявних співробітників, які хочуть спробувати себе в ролі наставників і сприяє швидшій адаптації новачків.

При впровадженні наставництва буде підготовлена програма наставництва з виділеними принципами та правилами цього процесу.

3. У наступні дні необхідно обговорити з новачком план його адаптації на місяць. Завдання, які він повинен буде виконати, критерії оцінки його роботи, план зустрічей з усіма учасниками адаптаційного процесу, правила надання зворотного зв'язку.

4. Робота з чек-листом на наступних етапах, що включає знайомство з правилами поведінки, роботою з технічними пристроями, обліковим записом, перепустками, парковкою і т.д.

5. Підсумкова зустріч. На зустрічі потрібно обговорити всі завдання, які ставилися перед співробітником в період адаптації і якість їх розв'язання. У разі недосягнення будь-яких цілей важливо обговорити причини цього. Потрібно розпитати нового співробітника, наскільки добре він адаптувався, чи комфортно почувається. Завершити зустріч потрібно обговоренням плану подальших дій.

6. Функціонування. За цими такими ознаками, як: самостійне виконання завдань, низький рівень тривоги, виконання завдань в строк і невелика кількість помилок можна визначити, що новачок перейшов на етап функціонування.

7. Переконатися в тому, що співробітник знаходиться на етапі функціонування, можна, якщо він без помилок виконує всі пункти посадової інструкції, отримує позитивний зворотний зв'язок від колег, починає проявляти інтерес до можливостей кар'єрного зростання.

Звичайно удосконалення процесу адаптації пов'язане зі змінами у витратах підприємства. У цьому випадку варто перевірити, що вигідніше підприємству – нести додаткові витрати на рекрутинг для пошуку нових фахівців, навчання, чи можливі витрати на проведення welcome-тренінгів, презентацій, зустрічей та компенсація витрат часу всіх співробітників, які беруть участь у процесі адаптації: працівника кадрової служби, безпосереднього керівника, наставника/ментора та інших. На сьогодні, керівництво вже розуміє, що витрати на процес адаптації будуть нижче, ніж витрати пов'язані із заміщенням вакантного місця.

3.2 Впровадження заходів із стабілізації кадрового складу

Питання раціонального формування, стабілізації та подальшого розвитку персоналу є для нашого підприємства дедалі актуальнішими. Оскільки провівши дослідження діяльності підприємства за 3 роки його функціонування ми побачили стрімке зростання показників плинності. На сьогодні показник плинності персоналу на підприємстві складає більше 50%.

Причини такого негативного розвитку ситуації криються як у середині підприємства, так і формуються під дією зовнішніх чинників.

Негативний вплив на роботу підприємства у сфері управління персоналом здійснюють низка чинників, що знаходяться у сфері контролю керівництва фірми і, на які вплинути неможливо. Поза межами впливу знаходяться такі чинники:

1. Високі темпи технічного прогресу в автомобілебудуванні і сервісі – працівники не встигають адаптувати свої знання і навички до змін у авто- і мототехніці, які їм згодом приходиться обслуговувати.

Це поява нових моделей автомобілів; конструктивних та функціональних рішень; технологій ремонту, що супроводжується слабкою спеціальною підготовкою співшукачів роботи. Що створює напруженість у роботі,

незадоволеність собою, самою роботою. Окрім того, підприємство є офіційним дилером з постачання автозапчастин для вантажних авто і сервісним представником марок авто MAN, IVECO, SCANIA, MERCEDES, DAF, КАМАЗ, МАЗ, КРАЗ. З боку основних компаній висуваються певні вимоги до якості роботи і дотримання технологій. Компанії постачальники авто- і мотозапчастин проводять курси і семінари для працівників сфери автосервісу, але цього недостатньо, окрім того, у самих працівників фіксується низька мотивація до навчання.

2. Удосконалення технології ремонту та комп'ютеризації є продовженням проблеми розглянутої вище. Працівники не встигають підвищити свій професійний, ментальний рівень до вимог сервісу.

3. Зростання запитів з боку споживачів сервісних послуг. Клієнти вимагають високої якості роботи, консультативної підтримки та обслуговування при зваженому підході до ціноутворення. Окрім того соціально-психологічний клімат у взаємовідносинах з клієнтами значно погіршуються – усі свої невдоволення, розпач, злість, клієнти часто «виплескують» на працівників сервісу тим самим дистимулюючи їх.

4. Загострення конкурентної боротьби у сфері сервісних послуг та продажу авто- і мотозапчастин, як за клієнта, так і за працівників. Спостерігаються протирічливі тенденції – з однієї сторони зростає кількість авто, що потребують обслуговування, однак це у більшій мірі відбувається у сегменті легкового транспорту, з іншої – зменшується кількість запитів на обслуговування. Підприємство більше орієнтоване на обслуговування вантажного транспорту, а на ринку транспортних перевезень є труднощі, по'язані із скороченням числа перевезень, через зменшення попиту на них, складність логістики, кадрову кризу (мобілізація) тощо. Підприємства переходять на обслуговування авто за кордоном. Надання послуг сервісного обслуговування навпаки мототехніки збільшується, однак їх рентабельність не є високою.

На ринку сервісу і продажів комплектуючих спостерігаються кадрові нестача – частина працівників виїхала в інші регіони (більш безпечні) або інші країни, частина працівників була мобілізована. За тих працівників, які є якісними фахівцями і можуть продовжити свою роботу іде справжня боротьба.

Насьогодні фахівці сфери сервісу часто змінюють місце роботи через такі причини: неможливість професійного чи службового зростання, незадоволеність зарплатою, відсутність «соціального пакету», конфлікти з клієнтами, співробітниками чи з керівництвом.

Наша задача створити працівнику комфортніші умови праці, щоб він не пішов, щоб він отримував задоволення від роботи.

Окрім того, пріоритетними вважаємо для себе такі завдання:

- збереження існуючого кадрового складу;
- переманювання кваліфікованих спеціалістів від конкурентів;
- відкриття програми наставництва, в т.ч. на платній основі – багато хто із молодих фахівців бажають відкрити власну справу, але не розуміють специфіки цієї діяльності. Запропонувавши навчання, можна у ході програми виявляти кандидатів з гарним потенціалом із подальшою пропозицією роботи;
- проведення професійного і загальнокомпетентнісного навчання з розвитку комунікаційних навичок, безконфліктного спілкування, правильного психологічного реагування на кризові ситуації. Додаткових вкладень даних напрямом може не потребувати, оскільки може бути реалізований за рахунок партнерських волонтерських програм з навчальними закладами, громадськими організаціями, які залюбки йдуть на зустріч у розповсюдженні матеріалів щодо надання першої медичної допомоги і самопомоги (Червоний Хрест), програм психологічної допомоги і самопомоги (низка громадських організацій, у т.ч. іноземних), а також можливе залучення студентів і викладачів начальних закладів, що пропонують участь у начальних заходах з метою популяризації методик, форм навчання за для отримання досвіду тощо.

Система навчання та підвищення кваліфікації персоналу може також включати: обов'язкове навчання на курсах автовиробників співробітників, вказаних постачальниками. Цей напрямок роботи же здійснюється фірмою.

Ми також можемо запропонувати підприємству організацію невеличкого обов'язкового навчання на власних курсах у власному міні навчальному центрі для співробітників, що працюють з клієнтами: продавців, приймальників автосервісу, менеджерів з продажів, менеджерів з комісійних продажів, менеджерів з сервісу та навчання співробітників виробничих підрозділів: механіків, електриків, малярів, тощо.

Навчання може бути реалізовано силами свої співробітників у позаурочний час у формі передачі досвіду. Для підвищення зацікавленості, а також формування позитивного підґрунтя для проведення заходів із навчання їх можна поєднувати з корпоративними неформальними заходами, організувавши паралельно працівникам день перегляду фільмів, день піци, шашликів і т.д.

- навчання на зовнішніх курсах за рахунок підприємства для тих працівників, які потребують додаткової освіти або підвищення кваліфікації і їх потенціал є високим для подальшої співпраці з фірмою;

- уточнення компетенцій. Окрім звичайних посадових інструкцій підготувати профілі посад. Оскільки вирішенням проблеми плинності пов'язаної із змістом роботи, вимогами до працівника, на нашу думку, може бути шляхом вірної розстановки працівників за посадами.

Для цього на кожну із посад слід сформувати орієнтовний психо-професійний профіль, щоб при подальшому наборі і розстановці кадрів працівники могли орієнтуватися на нього. Для співшукача можливо на етапі відбору запропонувати йому заповнити відповідну анкету, з основними характеристика видів робіт. Відповідні анкети можна поширити серед учнів, студентів навчальних закладів у рамках співпраці з ними для формування кадрового резерву фахівці. Згодом, анкету можна порівняти із профілем посади і питання розстановки кадрів буде здійснюватися більш правильно.

Наприклад, наведемо профіль оператора (менеджер по роботі із клієнтами). Він має бути комунікабельним, доброзичливим, емпатійним (може цікавитися проблемами клієнтів і намагатися їх розв'язати), вільно спілкується, гарно встановлює контакт з незнайомими людьми, орієнтований на роботу в колективі; гнучкий у прийнятті рішення, оцінки ситуації, переконливий у відстоюванні позиції; терплячий, гарний слухач, орієнтований на виконання однотипної роботи; стабільний працівник – готовий працювати довго на одному місці; підпорядковує власні інтереси іншим (підприємства, власника бізнесу, співробітників; краще працює за поданим алгоритмом; нереактивний; швидко розуміє інших, їх потреби і готовий співпрацювати з ними. Така особа неефективна у виконанні робіт технічного характеру, яка потребує високої кваліфікації та точності виконання, але буде гарно працювати на посаді, що вимагає контактів з іншими людьми. Для нього мають бути підготовлені інструкції з описом усіх операцій, що будуть виконуватися ним і алгоритм (скрипт) роботи, щоб у нього формувалося відчуття, що йому все відомо, ніяких несподіванок, непередбачуваних обставин його не очікує. Його основна мотивація у роботі – соціальне визнання.

Механік по роботі із гарантійними випадками. Ця повинна бути серйозна, добросовісна, ретельна у виконанні задач, аналітична, дисциплінована людина. Що має високі професійні знання і кваліфікацію. Характер роботи систематичний, методичний, добре організований, акуратний. Людина повинна гарно аргументувати свої дії і рішення. Не орієнтований на роботу у групі, орієнтований на спеціалізовану, індивідуальну роботу. Готовий до роботи у неурочний час. При мотивації праці важливо визнання його високої кваліфікації, схильності виконувати роботу лише добре.

Оскільки вплинути на загальноринкові фактори ми не можемо, отже для зменшення плинності персоналу нами було запропоноване впровадження програми стабілізації персоналу і активного реагування на фактори-демотиватори.

Основні внутрішні фактори-демотиватори роботи персону ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП», які були виявлені у ході дослідження і стали основною причиною звільнень працівників, а також способи реагування на них з боку власників і керівників бізнесу для збільшення зацікавленості працівників у роботі, стабілізації їх складу наведемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Фактори-демотиватори у роботі працівників ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП» і способи реагування на них

| Фактор-демотиватор у роботі працівників | Способи реагування керівництва |
|--|---|
| Розуміння того, що отримуваний дохід не дасть можливість купити авто- чи мототехніку такого класу, як обслуговує працівник | <ul style="list-style-type: none"> - Можливість кредитування (купівля з виплатою) покупки авто- чи мототехніки для працівників на основі програм співпраці із постачальниками. - Дозвіл вести ремонтні роботи власного транспорту на потужностях фірми; - Прокат на платній основі авто- і мототехніки, що є у власності фірми; - Використання службового транспорту за важливих обставин |
| Одноманітність роботи | <ul style="list-style-type: none"> - Зміна функціоналу. Послідовна робота на різних посадах. - Заохочення раціоналізаторів. Навіть невеличкі пропозиції повинні бути відмічені похвалою, грамотою. - Участь працівників у навчальних програмах у якості слухача і викладача; - Участь у програмах сертифікації спеціалістів автосервісу - Участь у програмі адаптації новачків |
| Відсутність перспектив зростання, кар'єрного розвитку | |
| Відсутність соціального пакету, програми підтримки вирішення побутових проблем (житло, транспортні витрати, проблеми доступності садочка, школи) | <ul style="list-style-type: none"> - Оплата витрат на навчання перспективним працівникам; - Компенсація транспортних витрат працівників і доставка працівників до робочого місця від зупинки громадського транспорту відповідно до графіку (підприємство розташовано у віддаленості від громадського транспортного сполучення); - Компенсація орендної плати за житло; - Організація спільного кондомініуму для організації спільного проживання кількох осіб з числа працівників; - На регулярній основі з метою збереження професійного довголіття та запобігання виробничому травматизму проводити медичні огляди, комплексні перевірки стану умов праці. Передбачаються обов'язкові попередні та періодичні медичні огляди для визначення придатності особи для виконання роботи, упередження захворювань за рахунок роботодавця; - Організація занять спортом (обладнання площадки на території фірми, купівля абонементів на відвідування спортивної зали, басейну у якості бонусу за показники роботи); - Забезпечення питною бутильованою водою; - Організація прання робочого одягу (частина працівників проживає у гуртожитках та в орендовому житлі і не має можливості привести фірмовий досяг у належний стан) |
| Нерозуміння власної цінності в системі роботи підприємства – «гвинтик», що нічого не вирішує. Власний бізнес – вести краще, сам собі керівник | <ul style="list-style-type: none"> - Участь у програмі адаптації; - Визнання успіхів працівників і доведення їх до колективу на спільних зустрічах колективу щомісячно; - Створення нормального мікроклімату у колективі: спільні дозвільні заходи, навчання, тимблдінгові заходи; |

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Доступність керівника; - Позитивний настрій у спілкуванні з працівниками; - Система взаємного контролю і оцінки діяльності працівників (використання анонімних бланків оцінки співпраці по кожному працівникові, з ким вони співпрацюють проставити позитивну чи негативну оцінку, по завершенні періоду призначення винагороди і вітання тих працівників, хто отримали найбільше позитивних відгуків колег) |
|--|--|

- перейти на заохочення за позитивну динаміку якісних показників;
- заохочувати якість виконання роботи та здатність знаходити нестандартні рішення.

Ефективне управління персоналом підприємства, створення умов і середовища, що сприяють закріпленню співробітників в організації, є комплексним управлінським завданням, вирішення якого забезпечить не тільки високу соціальну ефективність функціонування колективу, зростання продуктивності праці, а й підвищення конкурентоспроможності підприємства. Наведені нами заходи, на нашу думку, дозволять покращити ситуацію на підприємстві щодо збереження його кадрового складу та позитивно вплинуть на процеси розвитку і руху персоналу на ньому.

Висновки до 3 розділу

Виявлені основні причини плинності персоналу; наведені об'єктивні та суб'єктивні фактори, що зумовлюють підвищену плинність працівників підприємства, запропоновано програму закріплення персоналу, спрямовану на усунення факторів-демотиваторів у роботі підприємства, а також визначені напрямки удосконалення програми адаптації нового працівника, що сформулюють у нього позитивне враження від роботодавця і готовність до тривалої сприятливої співпраці.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеного нами у рамках виконання випускової роботи дослідження стало отримання узагальнення теоретичних основ управління процесами розвитку та руху персоналу.

Завдання визначення напрямків удосконалення управління розвитком і рухом персоналу на конкретному підприємстві ускладнювалося тим, що існує велика кількість підходів до розуміння того, що собою являють процеси розвитку і руху персоналу, які є їх види, які фактори позитивно і негативно впливають на них, як, і за допомогою яких показників можна оцінювати ці процеси.

У своїй роботі ми зібрали думки провідних вітчизняних науковців, що займаються питаннями управління розвитком і руху персоналу і дійшли висновку, що ці процеси тісно взаємопов'язані. Оскільки процес розвитку персоналу неминуче супроводжують певні переміщення персоналу чи внутрішні, чи зовнішні, у той же час, рух персоналу завжди так чи інакше пов'язаний із процесом розвитку персоналу – професійним, особистісним чи соціальним.

Отримані висновки і теоретичні знання дозволили нам зробити висновки щодо того, яким чином можливо вирішити проблему управління розвитком і рухом персоналу на досліджуваному підприємстві, на що нам слід звернути увагу, які способи розвитку ми можемо запропонувати до впровадження на підприємстві, зрозуміти якою є ситуація щодо руху кадрів безпосередньо на нашому підприємстві.

У другому розділі дипломної роботи нами був проведений аналіз діяльності торговельно-сервісного підприємства ТОВ «КАРСЕРВІС ГРУП», основними напрямками діяльності якого є здійснення торговельних операцій авто- і мотозапчастинами, витратними матеріалами для автосервісу, а також проведення сервісного обслуговування вантажних автівок та мототехніки.

Підприємство є офіційним представником з обслуговування автівок MAN, IVECO, SCANIA, MERCEDES, DAF, КАМАЗ, МАЗ, КРАЗ.

Досліджуючи роботу підприємства, ми зрозуміли, що у продовж 3 років його функціонування підприємство непогано справлялося з кризовою ситуацією на ринку – доходи підприємства у продовж 3 років зростали, чисельність персоналу була стабільною, заробітна плата працівників зростала і є вищою за середню по Україні. Негативними сигналами для нас стало зменшення прибутковості діяльності і надвисока плинність персоналу – вище 50%, що для такої сфери діяльності є надто високою.

Ми визначили, що на активізацію плинності на підприємстві впливають не тільки загальновідомі проблеми вітчизняного ринку – падіння доходів, скорочення числа компаній, що здійснюють перевезення, орієнтації на отримання більш дешевих послуг, питання ухилення від мобілізації, міграція працівників у більш спокійні регіони для подальшого проживання, тощо. Однак є причини, що визначаються специфікою діяльності підприємства: працівники обслуговуючі дорогу техніку розуміють, що собі дозволити такі покупки вони не можуть, їх доходи цього не дозволяють, що у них відсутні перспективи до зростання, що їх робота нецікава, що вони нічого не вирішують, а є лише гвинтиком у чужій системі.

Визначивши фактори-демотиватори у роботі працівників, ми змогли обрати ті напрямки, які на нашу думку, покращать систему розвитку і руху персоналу на підприємстві. Так, зокрема, нами було запропоноване удосконалення програми адаптації нових працівників, щоб вони одразу почували себе комфортно (навіть вітальний welcome-box із побутовими дрібницями буде доречним) і підприємство не несло зайвих втрат на їх адаптацію. Окрім того, ми запропонували низку кроків по вирішення питання впливу демотиваторів – це впровадження програм навчання (на базі постачальників компонентів, власній базі, із залученням інших організацій, у т.ч. на волонтерських засадах) і створення профілів посад, для вірного

розміщення співшукачів, відповідно до їх можливостей і здібностей, а також удосконалення елементів соціального пакету.

Наведені нами заходи дозволять покращити ситуацію на підприємстві у питанні управління розвитком і рухом кадрів і ефект від них буде перевищувати витрати на їх реалізацію.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Аналіз показників руху персоналу організації / Ж.М. Балабанюк. // Ефективна економіка. – 2011. – № 8. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_8_9
2. Воробей О. Ю., Невмержицька С. М. Розвиток персоналу як засіб забезпечення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/Nevmerzicka2015022812.pdf.
3. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Навчальний посібник / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, М. М. Салун, О. М. Красноносова; [За ред. докт. екон. наук, проф. В. М. Гриньової]. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2004. – 428 с.
4. Закон України «Про професійний розвиток працівників» № 4312-17 від 12.01.2012 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
5. Збрицька Т. П. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с.
6. Ілляшенко К.В. Менеджмент персоналу : конспект лекцій. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 78 с. – Режим доступу: http://elkniga.info/book_203.html.
7. Кравчук О. Лекція 5: Управління процесами руху персоналу – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.slideshare.net/slideshow/ss-66543950/66543950>
8. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук – К. : Кондор, 2006. – 292 с.
9. Курс «Управління персоналом» для студентів спеціальності 051 Економіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%

BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page12.html#:~:text=%5B9%5D.,%2C%20%D0%B7%D0%B0%20%D0%B1%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%BD%D0%B5%20%D0%BE%D0%B1%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%BE%D1%89%D0%BE).

10. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., ZelenaM. Employee development as an integral component of personnel management strategy. // *Innovation and Sustainability*. 2022. – no. 4. – pp. 71-78. – Режим доступу: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/100/116>

11. Маслова В. Економіка і соціологія праці – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stud.com.ua/81482/ekonomika/ekonomika_i_sotsiologiya_pratsi

12. Метод оцінки розвитку управлінського персоналу на вітчизняних підприємствах / Л.О. Згалат-Лозинська, Н.В. Головач // *Інноваційна економіка*. – 2018. – № 9-10. – С. 69-73. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2018_9-10_11

13. Никифоренко В.Г. Управління персоналом : Навчально-методичний посібник. – Одеса : Пальміра, 2006. – 260 с.

14. Основні принципи розвитку персоналу / В. М. Четверик // *Формування ринкових відносин в Україні*. – 2011. - № 11. – С. 214-217. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_11_44

15. Петрова І. Наукові засади управління розвитком персоналу судово-експертних установ // *Архів кримінології та судових наук*. – 2020. - №1. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://archive-criminology.com.ua/index.php/journal/article/download/9/9>

16. Просюкова А. Що таке розвиток персоналу: повний огляд поняття і методів навчання персоналу в організації + 5 етапів розвитку персоналу з допомогою ротації кадрів. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/963-rozvitok-personalu--se-5-etapiv-rotacii-kadriv.html>

17. Професійний розвиток персоналу як сфера діяльності менеджера. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://osvita.ua/vnz/reports/management/13946/>

18. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т.В. Бучинська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 7(2). – С. 144-146. – Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7%282%29__39

19. Рудько В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К. : Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с.

20. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : Навч. Посібник. – К. : КНЕУ, 2002 р. – 351с.

21. Систематизація показників і джерел інформації кількісного руху персоналу організації / Н.О. Мазур, Н.В. Вербицька // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2017. – № 1. – С. 166-174. – Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2017_1_16

22. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 13-16.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6014/1/%D1%82%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83.pdf>

23. Теоретичні аспекти розвитку персоналу в умовах економіки знань / О.Ю. Антипцева // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2017. – Вип. 22(1). – С. 77-80. – Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_22%281%29__20

24. Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. // Modeling the development of the economic systems. – 2023. – № 2. – С. 189-196. – Режим доступу: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201>.
25. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства / В. Колосок, А. Алістаєва // Схід. – 2009. – № 9 (100). – С. 8-12. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/21226/02-Kolosok.pdf?sequence=1>
26. Хміль Ф. І. Управління персоналом : Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
27. Марченко А.І. Ефективність управління персоналом (на прикладі Філії «Сумський молочний завод» Дочірнє підприємство «Аромат») : дипл.роб.бакал.. – Конотоп, 2020. – 35 с.