

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо–професійна програма Менеджмент організацій
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти Магістр

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

07 грудня 2021 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління процесами розвитку персоналу організації»
(«Назва підприємства» Полтавського району Полтавської області)

виконав здобувач вищої освіти заочної форми навчання

Горда Андрій Сергійович

Керівник
кваліфікаційної роботи

Микола ЗОСЬ–КІОР

Полтава – 2021 року

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Сутність, форми і методи розвитку персоналу організації.....	10
1.2. Чинники впливу на управління ефективністю розвитку персоналу в організаціях	17
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»	22
2.1. Організаційно–економічна характеристика «Назва підприємства».....	22
2.2. Аналіз системи управління процесами розвитку персоналу «Назва підприємства».....	28
2.3. Виявлення факторів впливу на управління розвитком персоналу «Назва підприємства».....	32
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА».....	40
3.1. Удосконалення організаційної культури «Назва підприємства» в контексті управління розвитком персоналу ..	40
3.2. Управління розвитком персоналу «Назва підприємства» на основі посилення міжособистісної та міжгрупової взаємодії	51
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах ведення бізнесу все більше керівників погоджуються з тим, що серед факторів, що впливають на довгостроковий успіх організації перше місце посідає людський фактор. Саме висококваліфікований, правильно організований і мотивований персонал визначає долю організації, тому управління кар'єрою персоналу має велике значення в досягненні головної мети будь-якої організації. Керівництво організації повинно не тільки приділяти увагу правильному добору кадрів, але й займатися їх навчанням, стимулювати саморозвиток, забезпечувати умови для ефективного розвитку своїх працівників, як в середині самої організації, так і за її межами. Зазначені факти обумовлюють актуальність даного дослідження.

Теоретико-методологічні і практичні аспекти формування, використання і управління процесами розвитку трудового потенціалу підприємства, визначення його структури, оцінки використання у процесі трудової діяльності висвітлили у своїх працях багатьох учених: Базалійська Н. П., Брич В. Я., Винничук Р.О., Грішнова О.А., Дуда Г. Б., Єлісеєва О.К., Зайцев В.С., Іванишин В. В., Колосок А. М., Лобза А. В., Магас О. В., Олексенко Р.І., Павленко К. О., Рибалко Л.П., Семенов В. Ф., Терещенко Л. В., Урманов Ф. Ш., Чуднова О. К., Шаповал О. А., Юрчук Н. П. та ін.

Аналіз великої кількості наукових праць показав, що дана проблема вивчена недостатньо, адже ученими не визначено єдиного підходу щодо застосування категорійного апарату, компонентної структури й методики оцінювання та системи чинників, під впливом яких відбуваються процеси формування, використання і розвитку персоналу організації у системі економіки знань. Тому існує об'єктивна необхідність у пошуку інструментів удосконалення формування, використання та розвитку персоналу організацій, зокрема підприємств агропродовольчої сфери, в т. ч. у питаннях

вимірювання його величини, результативності використання та напрямів розвитку у системі економіки знань.

Це обумовило актуальність теоретичного і практичного дослідження проблем формування, використання й управління процесами розвитку персоналу, дозволило визначити мету і завдання кваліфікаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою «Розробка теоретико-методологічних, науково-методичних і практичних засад розвитку виробничо-господарської, фінансово-економічної і соціальної діяльності та процесів ресурсо-енергозбереження і управління (менеджмент) підприємств з виробництва і переробки аграрної продукції в умовах ринку» (номер державної реєстрації 0117U003097, 2017–2022 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувалась система антикризового управління підприємства та удосконалювались антикризові заходи та програми.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління процесами розвитку персоналу «Назва підприємства».

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи було визначено наступні **завдання:**

- дослідити сутність, форми і методи розвитку персоналу організації;
- розкрити чинники впливу на управління ефективністю розвитку трудового потенціалу в організаціях;
- охарактеризувати організаційно-економічні особливості «Назва підприємства»;
- провести аналіз системи управління розвитком персоналу «Назва підприємства»;
- виявити фактори впливу на управління трудовим розвитком персоналу «Назва підприємства»;
- надати пропозиції щодо удосконалення організаційної культури

«Назва підприємства» в контексті управління розвитком персоналу;

представити управління розвитком персоналу «Назва підприємства» на основі посилення міжособистісної та міжгрупової взаємодії.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес управління розвитком персоналу організації.

Предметом дослідження є особливості управління процесами розвитку персоналу «Назва підприємства».

Методи дослідження. У процесі роботи над дослідженням для розв'язання поставлених завдань автором застосовувались такі загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення – для визначення особливостей управління процесами розвитку персоналу; економіко–математичні методи – для проведення організаційно–економічного аналізу показників господарської діяльності «Назва підприємства» та оцінки розвитку персоналу; системний підхід – для характеристики структурно–функціональної моделі розвитку персоналу «Назва підприємства»; системного та статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення домінуючих факторів, що впливають на формування системи розвитку персоналу, для аналізу й інтерпретації фактичних даних «Назва підприємства»; методи регресійно–кореляційного аналізу – для визначення прогнозу розвитку персоналу «Назва підприємства»; графічний метод – для наочного зображення теоретичних та практичних положень кваліфікаційної роботи.

Інформаційна база кваліфікаційної роботи представлена у вигляді широкого кола вітчизняних і зарубіжних літературних й електронних джерел, Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, періодичних видань. Статистичну базу досліджень становить дані звітності «Назва підприємства» за 2016–2020 роки.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у аналізі існуючих і розробленні нових теоретичних положень, які стосуються вдосконалення управління процесами розвитку персоналу в забезпеченні ефективності

діяльності підприємства, зокрема об'єкту дослідження, а саме:

розвинуті теоретичні положення оцінки розвитку персоналу в конкурентних умовах ведення бізнесу. Закцентовано увагу на необхідності удосконалення методики та процесу оцінки в контексті посилення нестабільності фінансового стану, нестабільності цін, конкуренції та сучасних перетворень в агропродовольчій сфері;

здійснено аналіз управління розвитку персоналу «Назва підприємства» в конкурентних умовах ведення бізнесу;

розроблено шляхи вдосконалення процесу управління розвитку персоналу «Назва підприємства», а саме внесено пропозиції щодо формування і використання персоналу.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в комплексній й прикладній спрямованості теоретичних розробок і визначається впровадженням в «Назва підприємства» комплексної моделі управління процесами розвитку персоналу; пропозицій змін до існуючої системи оцінки та запровадженням системи розвитку персоналу.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи оприлюдненні публікацією статті у фаховому виданні і в формі доповіді на науково–практичній конференції [19; 58]:

1. Орлова-Курилова О. В., Чупріна М. О., Сухомлин Л. В., Горда А. С. Моделювання сталого розвитку інноваційного підприємництва в умовах зміни маркетингової поведінки на онлайн-ринку, пандемії covid-19, бізнес-комунікацій та управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 24–29.

2. Горда А. С., Стадніченко В. О., Гальонкін С. С. Управління потенціалом підприємства в рамках розвитку інноваційної моделі підприємництва. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали VI ВВПК з міжнародною участю, 17.11.2021 р. Полтава: ПДАА, 2021. С. 336-337.

Структура роботи. Робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи – 72 сторінки. Містить 5 таблиць, 5 рисунків, 7 додатків. Список використаних джерел налічує 81 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, форми і методи розвитку персоналу організації

За умов постіндустріального суспільства, розвитку інтелектуальних, наукомістких технологій відбувається зростання ролі людського фактору у економічній діяльності. Зважаючи на це, засобом досягнення високого рівня конкурентоспроможності будь-якої організації є пошук прихованих резервів підвищення ефективної діяльності персоналу, що реалізується, перш за все, через налагодження системи його безперервного розвитку. У свою чергу, управління розвитком працівників стає центральною ланкою менеджменту і провідним чинником успіху організацій як на українському, так і на світовому ринках.

Узагальнивши вищенаведені підходи [6; 9; 15; 17; 26; 36; 52; 71; 80], ми пропонуємо власну класифікацію професійного навчання персоналу з врахуванням низки класифікаційних ознак (рис. 1.1).

На нашу думку, з точки зору поставленої мети, оцінювання персоналу може здійснюватися за різними напрямками, серед яких варто виділити:

- оцінювання рівня трудової адаптації працівників;
- оцінювання результативності навчальних заходів;
- оцінювання персоналу з метою формування резерву керівників;
- оцінювання відповідності кваліфікації працівника щодо займаної ним посади (атестація) тощо.

Результати оцінювання важливі для удосконалення програм конкретного навчального заходу, а також для подальшого планування професійного навчання працівників і розвитку системи безперервної освіти персоналу організації.



Рис. 1.1. Класифікація професійного навчання персоналу [складено автором на основі 4; 10; 21; 23; 60; 63; 69; 81]

Результатом цілеспрямованого розвитку персоналу є підвищення продуктивності праці (рис. 1.2).

На практиці необхідний рівень розвитку персоналу визначається вимогами щодо підвищення продуктивності праці, яка змінюється з розвитком виробничої системи. У минулому столітті підвищення продуктивності праці здійснювали шляхом інвестицій у нове обладнання і удосконалення методів організації праці. У сучасних умовах удосконалення

управління розвитком персоналу спрямоване на підвищення продуктивності праці шляхом вкладень капіталу у підготовку персоналу, створення резерву кадрів, впровадження нових принципів організації праці [22; 55; 61; 65; 68; 73; 75; 78].

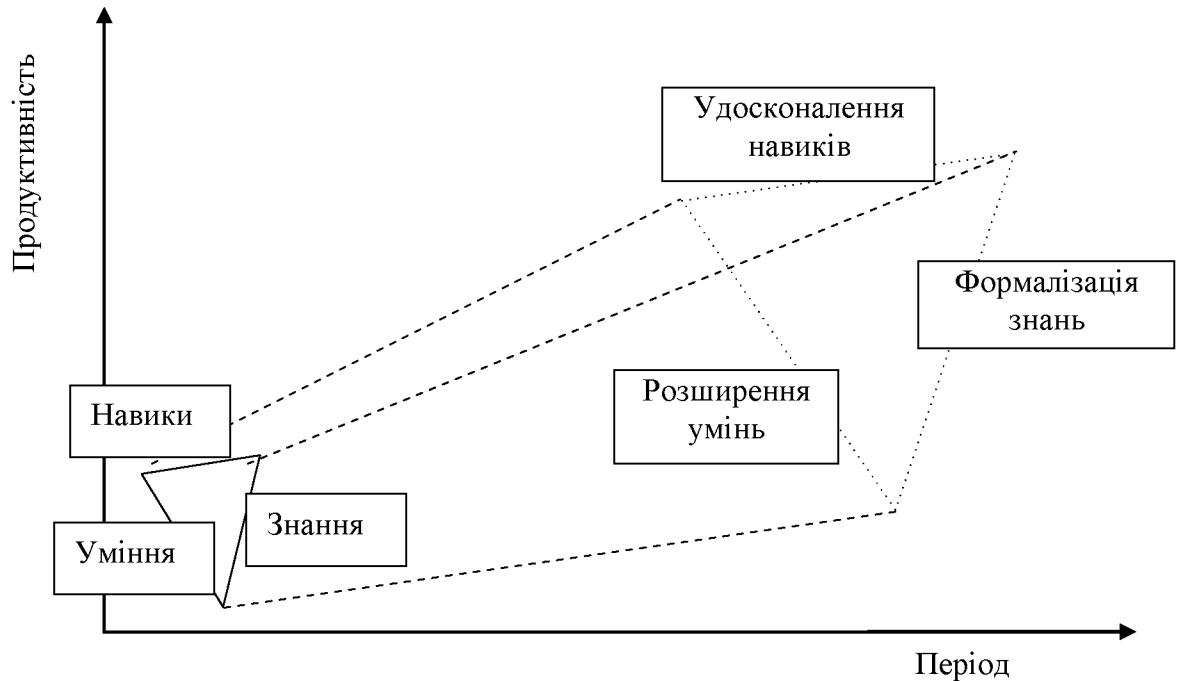


Рис. 1.2. Взаємозв'язок кваліфікаційних характеристик персоналу, продуктивності праці і розвитку організації [складено автором]

Для налагодження ефективної системи управління розвитком персоналу всі вищезглянуті складові цього процесу (адаптація, професійне навчання, кар'єрне просування і оцінка працівників) повинні використовуватися у взаємозв'язку і взаємодії, органічно поєднуючись з мотивацією працівників і відповідати стратегічній лінії розвитку організації.

За умов зростаючої ролі людського чинника у сучасному виробничому процесі одним з найважливіших завдань сучасних систем управління є розвиток здібностей працівників з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності і прибутковості українських організацій. У зв'язку з цим виникає потреба у виробленні нових підходів щодо прийняття

управлінських рішень, а також новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу організації.

Можна виділити три основних риси, що об'єднують більшість визначень даної категорії та є основою процесу управління персоналом, а саме:

- 1) ставлення щодо людських ресурсів як щодо джерела доходів;
- 2) створення простору діяльності і можливості розвитку для кожного співробітника, щоб він міг зробити свій внесок у загальну справу;
- 3) інтеграція кадрової і соціальної політики організації у загальну його стратегію.

У сучасних умовах основною складовою управління персоналом організації є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення і саморозвитку працівників. Зростання ролі наукового знання у суспільстві, розвиток наукомістких, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого і адаптивного використання людських ресурсів організації, підвищення творчої і організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури [38; 47; 54]. Зважаючи на це, особливого значення у сучасному виробництві набувають проблеми модернізації класичних систем управління процесами розвитку персоналу і впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного і творчого потенціалу працівників організацій. Ефективне управління розвитком персоналу виступає основним фактором майбутнього успіху будь-якої організації.

Враховуючи те, що більшість з згаданих чинників одночасно потрапляють щодо кожної з наведених кваліфікаційних ознак, розглянемо більш детально ознаку економічного змісту, позаяк саме вона здійснює найсуттєвіший вплив на процеси управління розвитком персоналу.

На управління розвитком персоналу значний вплив мають використовувані організацією методи організації праці. Підвищення продуктивності праці персоналу вимагає збагачення змісту його діяльності

через урізноманітнення виконуваних функцій, оскільки вузькоспеціалізовані повторювані операції викликають втому і втрату інтересу.

Задля налагодження ефективної системи управління розвитком персоналу окрім вищеперелічених варто враховувати і психофізіологічні чинники, що передбачають знання особливих характеристик людського організму. Необхідність виявлення прихованих можливостей персоналу і резервів організму людини потребує менеджерів відповідної кваліфікації, що могли б керувати цими процесами. Використовуючи відповідні механізми впливу на фізичні і інтелектуальні резерви працівника, можна задіяти ті його природні можливості, які не виявляються у звичайній ситуації. Разом з тим, слід зазначити, що ефективне управління розвитком персоналу потребує врахування сукупного інтегрованого впливу проаналізованих чинників, а не кожного з них зокрема. Адже окремі чинники, об'єднані у систему, надають їй нової якості, тобто створюють так званий синергетичний ефект, що є вищим, аніж сума ефекту від розрізнених, незалежно діючих елементів. Сукупний ефект підвищується, якщо система управління розвитком персоналу органічно «вмонтовується» у загальну стратегію управління організації [30; 33; 37; 39; 41; 53; 56]. У зв'язку з цим особливого значення набувають стратегічні питання розвитку персоналу.

Найбільше мірою потребам часу відповідає стратегія суцільного розвитку персоналу, оскільки саме вона реалізує концепцію безперервного навчання працівників і дає можливість створити сприятливе середовище, у якому вони хотіли б і могли використовувати власний потенціал і удосконалені здібності.

Окремі організації використовують стратегію, спрямовану на розвиток індивідуальної ефективності і потенціалу лише управлінського персоналу. Вибір даного варіанта управління розвитком персоналу обґрунтовується тим, що здатність організації щодо ефективної реалізації будь-якої стратегії залежить, перш за все, від рівня розвитку здібностей керівників усіх рівнів.

Окремі організації акцентують свою увагу на значенні і доцільності саморозвитку працівників. При цьому, вони визначають напрями такого саморозвитку стосовно набуття потрібних знань, умінь, навичок і типів поведінки, стимулюючи працівників за допомогою економічних і неекономічних методів мотивації.

На жаль, вищезгадані стратегії сьогодні використовує незначна частина українських організацій, позаяк потрібно значних затрат фінансових ресурсів. Більшість українських організацій не приділяють достатньої уваги процесам розвитку персоналу і схиляються щодо залучення «готової» робочої сили необхідної кваліфікації, або ж здійснюють навчання персоналу безпосередньо під час роботи або за необхідністю. Тобто навчання відбувається спонтанно, хаотично і лише у тих випадках, коли це вкрай необхідно. Такий підхід є невиправданим, оскільки не дає можливості налагодити ефективної системи управління розвитком персоналу.

За умови відсутності самостійного відділу управління розвитком персоналу дана функція може розглядатися як колективний обов'язок або посадовий обов'язок однієї особи. Проте, якщо менеджер з персоналу є єдиною відповідальною особою за розвиток працівників, навчання перетворюється на одну з багатьох конкурентних потреб, що спирається на обмежене ресурсне забезпечення [29; 35; 40; 45; 51; 55; 57].

Альтернативою щодо самостійного управління розвитком персоналу для організації є залучення сторонніх консалтингових організацій, які спеціалізуються на управлінських аспектах розвитку працівників організації.

Отже, формуючи власну унікальну стратегію розвитку персоналу, кожна організація, перш за все, стикається з проблемою вибору між кількома можливими варіантами: управління розвитком персоналу власними силами (з використанням власних спеціалістів у цій сфері або ж через створення корпоративного навчального центру); використання послуг консалтингових або ж аутсорсингових компаній.

Вибір одного з запропонованих варіантів є дуже важливим, тому що є визначальним чинником ефективної роботи як окремих працівників, так і організації загалом. Розглянемо більш детально окремі переваги і недоліки використання внутрішніх і зовнішніх спеціалістів у сфері розвитку працівників у контексті можливості побудови ефективної системи управління персоналом організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Переваги і недоліки використання послуг зовнішніх консультантів і внутрішніх спеціалістів з управління розвитком персоналу організації [сформовано автором на основі 5; 8; 11; 16; 18; 20; 28; 31; 44; 46; 64; 74]

	Зовнішні консультанти	Внутрішні консультанти
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> незалежність; об'єктивність; новизна рекомендацій; використання минулого досвіду; наявність фахівців з усіх напрямів управління персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> доступність інформації; лояльність щодо власного організації; відсутність недовіри персоналу; знання специфіки роботи організації і внутрішніх проблем
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> значні витрати часу на вивчення усіх аспектів діяльності організації для вирішення окремої проблеми; можливість несприйняття і опору з боку персоналу; наявність ризиків, пов'язаних з вибором консалтингової компанії 	<ul style="list-style-type: none"> вплив міжособистісних стосунків на об'єктивність прийняття рішень; відсутність досвіду вирішення аналогічних проблем у інших компаніях

Найвагомішою перевагою використання послуг зовнішніх спеціалістів у сфері управління розвитком персоналу є, перш за все, економія фінансових ресурсів, яка забезпечується за рахунок високої професійної компетенції аутсорсингових і консалтингових компаній. Додатковими чинниками, які сприяють скороченню витрат організації при використанні послуг зовнішніх спеціалістів є дія ефекту масштабу (представники консалтингової компанії переважно працюють над кількома проектами одночасно, що дозволяє економити ресурси). Також, завдяки ефекту масштабу консалтингова

компанія може розмістити свої основні потужності у регіонах з дешевшою робочою силою. Втім, для окремих організацій створення географічно віддаленого центру кадрового адміністрування є економічно не вигідним.

1.2. Чинники впливу на управління ефективністю розвитку персоналу в організаціях

Передумовою формування конкурентних переваг в організаціях, підвищення їх фінансової стійкості, якості виробленої продукції, обсягів реалізованих товарів, зростання отриманих прибутків і задоволення потреб споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках є вирішення проблеми щодо ефективного використання і управління персоналом, кадровим складом. Крім того, актуальною проблемою для будь-якої організації є забезпечення стабільного розвитку, функціонування, покращення показників діяльності і вагоме значення у вирішенні даної проблеми відіграє персонал. Рациональне управління і ефективне використання трудовими ресурсами сприятиме зростанню продуктивності праці та, як результат, обсягів виробництва, очікуваних фінансових результатів, скороченню витрат, покращенню фінансових результатів діяльності. Саме раціональний розвиток трудового потенціалу і управління ним є вагомим фактором, який визначає рівень конкурентоспроможності, економічного розвитку організації [1; 12; 19; 27; 31; 40; 48; 58; 66; 72]. Особливо значущим, за умови погіршення результатів діяльності організацій, втрати конкурентних позицій, відсутності підтримки з боку органів державної влади, є покращення процесу управління і розвитку трудового потенціалу. Отже, економічне зростання, розвиток, нейтралізація дії факторів оточуючого середовища є можливими на підставі раціонального використання трудових ресурсів. У зв'язку з цим актуальним є завдання щодо визначення сутності понять управління персоналом, розвитку

трудового потенціалу, наукового обґрунтування поняття управління ефективністю розвитку трудового потенціалу в організаціях.

Поряд з існуючими визначеннями поняття «управління ефективністю розвитку трудового потенціалу в організації» слід розглядати як процес планування; організації роботи працівників, які ґрунтуються на застосуванні методів управління, способів, заходів, принципів, направлених на ефективне використання працівників, їх інформаційне забезпечення; створення безпечних умов праці; стимулювання праці; врахування дії ринкового середовища, загроз, ризиків і гарантує підвищення продуктивності роботи; участь у колективному прийнятті рішень і досягнення соціально-економічного ефекту; відновлення стабільності функціонування за умови змінності впливу факторів. Це дозволяє оцінити ефективність використання і управління трудовими ресурсами організації.

Тому нами було виділено найбільш вагомі чинники впливу ринкового середовища на управління ефективністю розвитку трудового потенціалу організацій задля проведення аналізу ефективності розвитку трудового потенціалу і прогнозування перспектив покращення управління ними (рис. 1.3). Відповідно щодо процесу управління ефективністю розвитку трудового потенціалу організацій і проаналізованих підходів вчених щодо факторів впливу на управління персоналом визначено основні чинники загального внутрішнього середовища, що впливають на розвиток персоналу, такі як:

Чинники конкурентного середовища впливають на саму організацію, кількість споживачів продукції і серед них слід виділити: рівень конкурентної боротьби; рівень конкуренції продукції; ціни на продукцію; витрати на виробництво продукції; особливості входу на ринок; привабливість і імідж організації; наявність продуктів-замінників; покупців. Вищезначене впливає на оплату праці, ставлення керівників щодо працівників, умови праці. Це позначається на якості виробленої продукції організації.

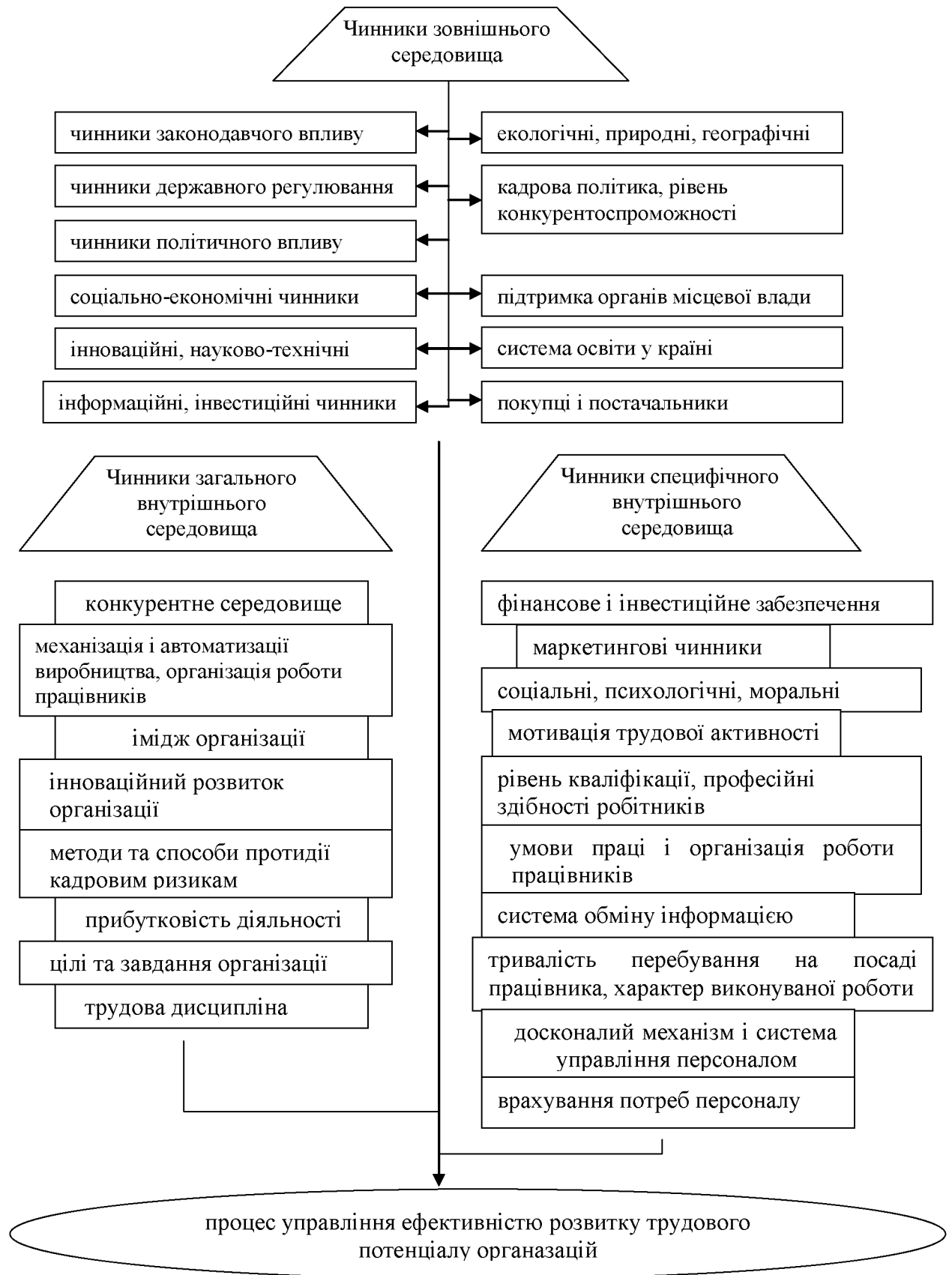


Рис. 1.3. Схема впливу чинників ринкового середовища на управління розвитком ефективності трудового потенціалу організації [сформовано автором на основі 3; 7; 14; 25; 34; 43; 49; 62; 70; 76; 79]

Щодо чинників механізації і автоматизації виробництва, організації роботи працівників, то мається на увазі забезпеченість організації сучасною технікою, технологіями, оснащення робочих місць якісним обладнанням, науково-технічна озброєність праці з метою полегшення праці персоналу, підвищення ефективності роботи. Врахування даних чинників управління персоналом дозволить організувати їх роботу, підвищити контроль за виробництвом продукції, збільшити обсяг випуску продукції.

Такий підхід щодо формування процесу управління ефективністю розвитку персоналу організацій забезпечує найбільш повне урахування факторів впливу, їх виокремлення, дослідження специфіки функціонування організацій і характеризується цілісністю, простотою, єдністю, а також сприятиме підвищенню ефективності діяльності [2; 13; 24; 32; 42; 50; 59; 67; 77].

Основним напрямом удосконалення послідовності формування даної системи є її розробка, врахування доцільності проведення управління ефективністю розвитку персоналу, оновлення системи управління, врахування особливостей розвитку трудового потенціалу і ринкових змін, можливих проблем у управлінні, обґрунтування доцільності використання системи як передумови зростання прибутковості організацій. Практична реалізація послідовності формування в організації може бути успішною за умови створення сприятливого клімату їх реалізації, злагодженості роботи керівництва, відділу менеджменту, кадрової служби, персоналу, своєчасного інформування про здійснення етапів, що дасть змогу сформувати і впровадити систему управління і гарантуватиме раціональне розвитку трудового потенціалу, їх здібностей, створення умов реалізації трудового потенціалу, зростання фінансових показників діяльності організації. у цілому, удосконалена автором послідовність формування має як теоретичне, так і практичне значення, що полягає у формуванні системи управління ефективністю розвитку трудового потенціалу і її практичному впровадженні у роботу організації для успішного функціонування.

Висновки до розділу 1

Дослідивши теоретико–методичні основи розвитку трудового потенціалу організацій доцільно зазначити, що:

1. Розвиток науково-технічного прогресу ставить завдання постійного підвищення рівня якості усього персоналу організації. При цьому предмет управління людськими ресурсами акцентується на процесі досягнення поставленої мети за рахунок набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, що він використовує або буде використовувати у своїй професійній діяльності. Отже, управління розвитком персоналу повинно вносити докорінні зміни, що будуть розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати стосунки між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, що сьогодні є найціннішим ресурсом організацій, що саме визначає рівень конкурентоспроможності організації і забезпечує зростання показників продуктивності праці і ефективності роботи.

2. В організаційному плані треба створити гнучку інформаційну структуру для постійного обміну знаннями, ідеями і інноваціями, що повинна утримувати компетентних працівників протягом тривалого часу. Для цього треба створювати середовище для розвитку персоналу, а також необхідно удосконалювати показники і методи оцінки компетентності (майстерності) у процесі розвитку персоналу. Тому процеси управління розвитком персоналу повинні бути спрямовані на формування потенціалу знань і ефективного його використання у організації. На основі виконаних досліджень можна стверджувати, що розвиток персоналу повинен виокремити ядро знань організації на перетині горизонтальних і вертикальних потоків інформації, що повинно стати містком між ідеями керівництва і хаотичними непередбачуваними вимогами ринку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

2.1. Організаційно–економічна характеристика «Назва підприємства»

«Назва підприємства» зареєстровано за юридичною адресою у с. ХХХХХ Полтавського району Полтавської області, де знаходяться також його виробничі потужності. «Назва підприємства» розташоване в центрі області, у зоні Лісостепу. Клімат помірно–континентальний, теплий із достатнім зволоженням. Зима м'яка – середня температура січня –8 °С. Літо тепле – середня температура липня від 20 до 24 °С. Середньорічна кількість опадів – 500–600 мм, коефіцієнт зволоження 1,3. Середня тривалість безморозного (вегетаційного) періоду 160–170 днів. Переважають вітри західних та південно–західних напрямків.

Господарство спеціалізується на виробництві кількох видів товарної продукції рослинництва, тваринництва, продукції переробки, наукових розробках та наданні послуг. Основний вид економічної діяльності 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук. Засновниками підприємства є ХХХХХХ (організаційна структура та структура управління підприємства представлена в Додатках А, Б). «Назва підприємства» обробляє 3306 га сільськогосподарських угідь, з яких 3287 га – рілля. На підприємстві працює 230 осіб. Підприємство повністю забезпечено як основними, так і оборотними засобами для ведення господарської діяльності (Додаток В).

В сільському господарстві особливе місце займає земля із її ґрунтовим покривом, водами та рослинністю. Земля є сферою прикладання праці, коли людина впливає на неї з засобів виробництва, коли завдяки своїм фізичним і хімічним властивостям (родючості) земля забезпечує ріст та

розвиток рослин, урожай сільськогосподарських культур. Процес виробництва необхідної кількості продукції землеробства відбувається внаслідок дії людини на землю як предмет праці. При цьому використовуються фізичні, хімічні і біологічні особливості ґрунтового покриву землі, у якому відбувається життєдіяльність рослин. Кінцевий результат праці в землеробстві – урожайність рослин, в значній мірі залежить від організаційно–господарських, агрохімічних, меліоративних і інших заходів спрямованих на підвищення родючості ґрунту.

Правильне використання землі, збереження її від руйнівних сил природи, поліпшення якості і стану, збереження від недбайливого використання є обов'язковою умовою піднесення сільського господарства України, забезпечення внутрішніх потреб в продуктах харчування і розширення експортних можливостей.

Проаналізуємо динаміку складу і структури сільськогосподарських угідь «Назва підприємства» (Додаток Г, табл. Г.1). Аналіз табл. Г.1 свідчить, що протягом досліджуваного періоду площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 44 га (1,3 %), а площа ріллі – на 39 га (1,2 %). В структурі сільськогосподарських угідь питома вага ріллі протягом досліджуваного періоду збільшилася на 0,1 % та в 2020 р. становила 3287 га. Землезабезпеченість працівників підприємства збільшилася, зокрема, площа сільськогосподарських угідь, що припадає на одного працівника – на 1,5 га (11,6 %), а ріллі – на 1,5 га (11,7 %). Дані показники свідчать про збільшення навантаження на одного працівника.

В сільському господарстві поряд з землею та засобами виробництва необхідними виробничим ресурсом, як і у інших галузях економіки, є праця. Носіями здатності працювати виступають трудові ресурси.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними і розумовими здібностями та знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності. До трудових ресурсів відносять як зайнятих, так й потенційних працівників. Формування та використання трудових

ресурсів в сільському господарстві має свої особливості. Із розвитком продуктивних сил існує тенденція до зниження чисельності працівників у галузі.

Кожне аграрне підприємство функціонує за певної чисельності персоналу – сукупності працівників, які мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного й своєчасного виконання робіт в сфері агропромислового виробництва. Проаналізуємо середньооблікову чисельності працівників на підприємстві (Додаток Г, табл. Г.2). Аналіз таблиці Г.2 показує, що середньооблікова чисельність працівників зайнятих в сільському господарстві зменшилася на 30 осіб (13 %), в тому числі у тваринництві – на 17 осіб (13,4 %), але в рослинництві – зменшилась на 13 осіб (12,6 %).

Основні засоби – це матеріальні цінності, що використовуються у господарській діяльності підприємства більш як один рік і вартість яких поступово зменшується в зв'язку із фізичним чи моральним зносом. Основні засоби підприємства поділяють на виробничі і невиробничі.

Виробничі основні засоби безпосередньо беруть участь у виробничому процесі, їх вартість поступово переноситься на вартість виробленої продукції, а відтворення відбувається за рахунок коштів, що визначаються величиною нарахованого зносу та надходять в складі виручки за реалізовану продукцію. Визначимо забезпеченість підприємства основними засобами на основі показників фондозабезпеченості, фондоозброєності праці, забезпеченості основних фондів оборотними (Додаток Г, табл. Г.3). Аналіз даних табл. Г.3 свідчить, що протягом досліджуваного періоду зросли показники фондозабезпеченості – на 0,39 тис. грн (10,8 %), фондоозброєності – на 10,9 тис. грн. (23,3 %), забезпеченості основних засобів оборотними коштами – на 0,35 грн (30,2 %), фондівіддача – на 0,263 грн (27,3 %); зменшились показники фондомісткості – на 0,223 грн (21,5 %). Позитивним стало збільшення прибутку на 5,4 грн (46,2 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів.

Розміщення та спеціалізація – дві характеристики єдиного процесу суспільного поділу праці. Спеціалізація сільського господарства – це переважний розвиток виробництва одного чи кількох видів продукції у окремих регіонах, підприємствах або їх підрозділах. В свою чергу спеціалізація потребує зосередження засобів виробництва і робочої сили для організації цих галузей та виробництва певних галузей виробництва певних видів продукції.

Згідно із коефіцієнтом спеціалізації, що дорівнює – 0,2, підприємство «Назва підприємства» має багатогалузевий рівень спеціалізації. На діяльність підприємства впливають різні фактори, що підвищують ризик діяльності, ступінь невизначеності в майбутніх умовах роботи підприємства. Особливе значення у зв'язку з цим набуває виробничо–комерційна діяльність підприємства.

Виробничо–комерційну діяльність можна представити як діяльність підприємства, спрямовану на виявлення й задоволення потреб споживачів у продукції (послугах) через продаж її на ринку з метою одержання прибутку.

Економіка сучасного періоду характеризується становленням нових соціально–економічних відносин. У системі цих відносин завжди функціонують підприємства з різним рівнем економічного розвитку. Тому зараз основними шляхами підвищення ефективності виробничо–комерційної діяльності підприємства можуть бути як внутрішні (технології, устаткування, матеріали і енергія, працівники, організація й системи, методи роботи, стилі управління тощо), так й зовнішні (покращення державної політики; забезпечення достатнього розвитку виробничо–господарської інфраструктури і т. п.). Однак, лише використовуючи всю систему чинників у сукупності, можна досягти високих темпів зростання ефективності розвитку економіки і діяльності підприємства.

Розглянемо результати виробничо–комерційної діяльності «Назва підприємства» (Додаток Г, табл. Г.4). Аналіз даних табл. Г.4 свідчить, що в порівнянні з 2016 р. в 2020 р. чистий дохід збільшився на 26252 тис. грн

(48,1 %), в тому числі на 100 га сільськогосподарських угідь – на 815,8 тис. грн (50,1 %), на 1 середньорічного працівника – на 141,5 тис. грн (67,4 %). Чистий прибуток збільшився на 736 тис.грн (51,9%). Рівень рентабельності сукупного капіталу збільшився на 0,8 % та у 2020 р. становив 3,3 %, а рентабельність продукції – на 0,3 % та у 2020 р. становила 3,5 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність в «Назва підприємства» є рентабельною та прибутковою. Система управління підприємства значною мірою визначається не тільки внутрішніми факторами, але й чинниками зовнішнього середовища. Тому необхідним є проведення SWOT–аналізу «Назва підприємства».

Проведення SWOT–аналізу доцільно розпочати із визначення чинників зовнішнього середовища, тобто макро– і мікросередовища (Додаток Г, табл. Г.5). При проведенні стратегічного аналізу «Назва підприємства» недостатньо проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище лише в розрізі їх окремих підсистем підприємства. Для обґрунтування значущості й рівня впливу окремих чинників або їхніх груп необхідно враховувати усі чинники, що вивчаються, віднести їх до позитивних або негативних. Ці чинники отримали назву «можливостей» і «загроз» із боку зовнішнього середовища, а також «сильних» і «слабких» сторін діяльності підприємства щодо його мікросередовища. При цьому зовнішні і внутрішні чинники необхідно аналізувати у їх взаємозв'язку і залежності.

Аналіз зовнішніх можливостей й загроз для «Назва підприємства» наведено у табл. Г.6. Серед основних можливостей: зростання купівельної спроможності населення, формування нових груп покупців тощо. Наступним етапом SWOT–аналізу «Назва підприємства» буде складання матриці, у якій підведемо підсумки впливу можливостей й загроз на діяльність підприємства й визначимо сильні й слабкі сторони його діяльності.

Тому складемо матрицю SWOT–аналізу для того, щоб визначити загальну стратегію діяльності «Назва підприємства» для змісту й поліпшення його ринкових позицій (рис. 2.1).

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище	
	Можливості (12)	Загрози (9)
Сильні сторони (13)	Поле Сс і М (25)	Поле Сс і З (22)
Слабкі сторони (7)	Поле Сл і М (19)	Поле Сл і З (16)

Рис. 2.1. Матриця SWOT–аналізу «Назва підприємства»

Залежно від розташування чинників у певному полі керівництво «Назва підприємства» може вибрати стратегію, а саме:

поле Сс і М вимагає розробки стратегій підтримки й розвитку сильних сторін діяльності в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення; стратегію зростання;

поле Сс і З вимагає формування стратегій використання сильних сторін із метою усунення загроз (стратегія стабільності);

поле Сл і М потребує розробки стратегій подолання слабких сторін завдяки можливостям зовнішнього середовища (стратегія стабільності);

поле Сл і З називають «кризовим полем», оскільки тут об'єднуються загрози оточення й слабкі сторони. В зв'язку із цим існує необхідність розробки стратегій, спрямованих як на подолання загроз, так і на усунення слабких сторін підприємства, яке завжди є складним завданням.

Таким чином, проаналізувавши дані матриці, бачимо, що зараз «Назва підприємства» знаходиться у полі Сс і М, тобто в полі сильних сторін й можливостей для підвищення ефективності діяльності, де поєднуються можливості середовища із сильними сторонами діяльності підприємства. Для такого поля характерна загальна стратегія – стратегія зростання. Стратегія зростання підприємства передбачає завоювання ринку, або нових сегментів ринку та впровадження інновацій в усіх сферах внутрішнього середовища підприємства.

2.2. Аналіз системи управління процесами розвитку персоналу «Назва підприємства»

Розглянемо динаміку основних показників з управління процесами розвитку персоналу «Назва підприємства» за 2016-2020 рр., а зокрема: кількість працюючих на підприємстві працівників, та їх склад – кількість та динаміку кадрів адміністративно-управлінського апарату та виробничого персоналу (табл. Д.1).

Аналіз процесів розвитку персоналу по категоріях зайнятих «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. засвідчив зменшення загальної чисельності персоналу у звітному році на 30 осіб порівняно з 2016 роком.

Також, змінюється і питома вага управлінського та виробничого персоналу підприємства у загальній кількості. Частка управлінського персоналу зменшилась у 2020 році на 18 % відносно 2016 року. Оберненопропорційно відбувається зміна питомої ваги виробничого персоналу і вона є значною – 82 % у 2020 році.

Значну частину управлінського персоналу становлять керівники – 4,8 % у 2020 році, що на 0,5 % більше, ніж у 2016 році. При цьому зменшується питома вага як спеціалістів, так і технічних працівників у 2016-2020 років.

Окрім штатних працівників облікового складу, на підприємстві працює незначна кількість сумісників (станом на 2020 р. – 5 осіб) та за договорами цивільно-правового характеру (станом на 2020 р. – 1 особа) – табл. Д.2.

Зміна загальної структури персоналу відображається на зміні вікової структури (табл. Д.3). Найбільша частка працюючих має вік від 41 до 50 років. При цьому питома вага молодих працівників, вік яких 15-24 роки, збільшилась на 2,9 % порівняно із 2016 роком і склала у 2020 році 7,8 %. Питома вага працівників у віці 29-40 років є достатньо високою і становить 33,1 % у 2020 році. Категорія працівників

передпенсійного віку становить 13 % у 2020 році, що на 6,2 % більше, ніж у 2016 році. Зростає питома вага категорії працівників пенсійних років (на 4,4 % у 2020 р. порівняно з 2016 роком).

Причинами скорочення штату працівників «Назва підприємства» є зміни в організації виробництва і праці, за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни (табл. Д.4).

Таким чином, у «Назва підприємства» відбувається зменшення чисельності персоналу, його кількість у 2020 р. менше на 30 осіб порівняно з 2016 роком. Чисельність жінок у структурі персоналу з кожним роком збільшується (табл. Д.5), що пов'язано з автоматизацією багатьох виробничих процесів і розширенням тваринницької галузі. Враховуючи це, протягом аналізованого періоду спостерігається збільшення питомої жіночого персоналу з 31,2 % до 35,6 %.

На підприємстві діють сучасні систем мотивації та стимулювання, належні умови праці для виробничого персоналу, але низька можливість кар'єрного зростання, що напряду пов'язано з динамікою освітньої структури персоналу на «Назва підприємства» (табл. Д.6).

Поступово підвищується питома вага працівників з середньою та спеціальною професійною освітою та знижується – з вищою. З точки зору специфіки підприємства – це негативно, тому що підприємство в різні часи відчуває брак висококласних спеціалістів, багато з яких йдуть на пенсію і є необхідність формувати їм заміну з молоді.

З середньою освітою працювало 7,4 % працівників «Назва підприємства» у 2020 р., що на 1 % більше, ніж у 2016 р. Дана освітня категорія працівників представлена тільки виробничим персоналом підприємства.

Професійні технічні училища закінчувало 113 осіб (49,0 %), які працюють на досліджуваному підприємстві, що на 2,8 % більше, порівняно з 2016 роком. Це пов'язано зі специфікою діяльності «Назва підприємства».

Неповну вищу освіту отримали працівники, що закінчили коледжі, технікуми та ЗВО з освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр», і їх частка становить – 16,4 %, а чисельність – 38 осіб, у порівнянні до 2016 р. зменшилося на 1,9 %.

Категорія управлінського персоналу, що мають ОС «магістр, спеціаліст» становить 27,1 % у 2020 р. від загальної чисельності працівників, що на 1,7 % менше порівняно з 2016 р.

Досить значна питома вага працівників, що проходять підвищення кваліфікації та перекваліфікацію «Назва підприємства» у 2016 р. – 2,02 % та 10,62 % у 2020 р. Таким чином, керівництво «Назва підприємства» орієнтується на підбір як серед управлінського, так і серед виробничого персоналу на використання висококваліфікованих спеціалістів.

На підприємстві спостерігається дуже небезпечна тенденція високої плинності кадрів (табл. Д.7). Так, у 2020 р. рівень плинності кадрів становив 32,95 %, в основному за рахунок вибуття персоналу. Тобто кожен рік звільнюється кожен третій працівник. Крім цього викликає занепокоєння співвідношення кількості пропущених днів до загальної кількості днів роботи на рік (тобто рівень абстентеїзму). Хоча його рівень і зменшився з 22,4 % у 2016 р. до 16,2 % у 2020 р., дане значення дуже високе для нормального функціонування підприємства і формування відповідальної поведінки працівників до роботи, здорового морально-психологічного клімату в колективі та мотивування високопродуктивної праці з високою питоною вагою раціоналізаторських пропозицій. Для цього має реалізовуватися прогресивна кадрова політика на підприємстві. Кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоспроможності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання.

Слід відмітити дуже позитивну тенденцію щодо підвищення питомої ваги фонду додаткової заробітної плати по відношенню до фонду основної зарплати. Якщо дане співвідношення було на 2016 р. – 93,1/6,9, то в 2020 р. – 88,1/11,9. Слід зазначити також щодо росту суми і питомої ваги інших

заохочувальних та компенсаційних виплат.

Динаміка та структура фонду заробітної плати персоналу «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. представлена у табл. Д.8. Динаміка фонду оплати праці перебуває в постійному зростанні протягом аналізованого періоду. Про це свідчить зростання питомої ваги фонду основної заробітної плати щорічно.

Аналіз фонду заробітної плати (ФЗП) персоналу «Назва підприємства» за 2016-2020 рр. представлено у табл. Д.9. Фонд заробітної плати підвищується, що стримує плинність кадрів. В цілому зарплата одного працівника збільшилася на 5672 грн на місяць з 2016 по 2020 рік, або в абсолютному виразі це склало 9512 грн, що не стимулює високопродуктивно працювати.

Вищезазначене обумовлює необхідність пошуку управлінських рішень щодо підвищення ефективності управління процесами розвитку персоналу в умовах конкуренції як на товарних (в тому числі сировинних) ринках, так і на ринку праці.

Тому проаналізуємо кожен окремий фактор ефективності управління процесами розвитку персоналу «Назва підприємства» (внутрішня середа підприємства) – табл. Д.10. Як бачимо, кількісний і якісний склад кадрів є одним з найбільш точних показників рівня розвитку підприємства, його конкурентоспроможності на ринку праці, а невисокий рівень заробітних плат і преміальних виплат сприяють відтоку фахівців. Стимулювання діяльності підприємства з навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу є потужним важелем підвищення ефективності управління.

Щодо факторів зовнішньої середи, то один з найбільших впливів поаує відсутність державних цільових програм розвитку аграрної галузі (табл. Д.11). Виходячи з наведеного трактування, усі фактори, що впливають на ефективність розвитку персоналу можна згрупувати наступним чином (табл. Д.12).

Проведений аналіз показує, що для стабілізації і зростання ефективності «Назва підприємства» необхідно, перш за все, припинити відтік кваліфікованих працівників, створити привабливі умови для їхньої праці; підвищити ефективність систем мотивації на підприємствах; поліпшити матеріально-технічне та інформаційно-консультаційне забезпечення; активізувати діяльність підприємства з навчання та підвищення кваліфікації персоналу, впроваджувати прогресивні технології та підвищувати рівень організації праці.

2.3. Виявлення факторів впливу на управління розвитком персоналу «Назва підприємства»

Система управління розвитком персоналу – це невід’ємна складова менеджменту підприємства. Механізм управління розвитком персоналу «Назва підприємства» взаємопов’язаний з цілями підприємства. Всю сукупність цілей на підприємстві можна поділити на чотири види або блоки: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні і соціальні. Економічна ціль – отримання розрахункової величини прибутку від реалізації продукції або послуг. Науково-технічна ціль – забезпечення заданого науково-технічного рівня продукції і розробок, а також підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення технології. Виробничо-комерційна ціль – виробництво і реалізація продукції або послуг в заданому обсязі і з заданою ритмічністю (забезпечуючи економічну ціль, договірні обов’язки, державні замовлення тощо). Соціальна ціль – досягнення заданого рівня задоволення соціальних потреб працівників.

В «Назва підприємства» можна поставити загальні цілі організації мотивації праці на підприємстві: підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства; підвищення продуктивності праці, а отже і збільшення обсягів виробництва продукції; удосконалення технічного

оснащення підприємства; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Досягнення вищеназваних цілей забезпечується реалізацією наступних завдань: забезпечення потреб підприємства в потрібній кількості й якості персоналу; створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників; задоволення розумних потреб персоналу, забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника до вимог робочого місця. Структуризація соціальної цілі може розглядатися двояко. З одного боку, вона може відповідати на питання: які задоволення яких потреб працівники вправі вимагати у адміністрації. З іншого боку, ця ж система цілей повинна відповідати і на таке питання: які цілі стосовно використання персоналу ставить перед собою адміністрація, які умови вона для цього намагається створити. Очевидно, ефективність мотиваційного механізму залежить від того, у якій мірі вказані групи цілей будуть співпадати.

Систему цілей «Назва підприємства» варто розглядати, враховуючи різницю інтересів працівників та адміністрації підприємства, що переслідуються ними в мотивації праці. Доцільно проаналізувати два дерева цілей з точки зору працівників підприємства і з погляду адміністрації. Очевидно, ефективність мотиваційного менеджменту залежить від того, в якій мірі вказані дві групи цілей будуть суперечливі. З точки зору працівника підприємства блок соціальних цілей можна представити наступним чином (рис. Д.1).

При аналізі обох сторін блоку соціальних цілей (персоналу організації), а також цілей розвитку підприємства, можна відмінити, що цільові завдання несуперечливі. Це, у свою чергу створює суб'єктивну основу ефективних взаємовідносин даних об'єктів для досягнення загальних цілей. І хоч в якості головної цілі визначений прибуток підприємства, відправним моментом в мотиваційному менеджменті стало усвідомлення того факту, що одним із важливіших умов реалізації цієї цілі є задоволення соціальних потреб

людини на виробництві. Крім виплати заробітної плати, премій та матеріальних допомог у «Назва підприємства» виділяються кошти на утримання житлово-комунального господарства, підтримання доріг в належному стані. Також у підприємстві значна увага приділяється нематеріальному (психологічному) стимулюванню працівників, як одній зі складових досягнення поставлених цілей: перевезення працівників, включаючи підвіз дітей до школи; оздоровлення працівників. Згідно колективного договору працюючим надаються додаткові оплачувані відпустки в зв'язку з: одруженням працівників – 3 календарні дні; народженням дитини, батькові – 1 календарний день; смертю близьких рідних – 3 календарні дні; першим днем навчального року, батькам чиї діти ідуть в перший клас – 1 календарний день; працівникам, які відпрацювали календарний рік без перебування на лікарняному відпочинку – 3 дні.

«Назва підприємства» має власні традиції і свята. Кожного року відзначаються Міжнародний жіночий день та День працівника сільського господарства, куди запрошують передових працівників підприємства, вручають їм цінні подарунки та грошові винагороди. Крім основної заробітної плати з метою підвищення матеріальної зацікавленості працюючих підприємство в збільшенні обсягу виробництва продукції розроблена система стимулювання праці за високі показники в роботі та за економію матеріальних ресурсів. Основними критеріями стимулювання праці працівників підприємства є якість роботи. Система мотивації та оплати праці базується на внутрішньому розпорядку підприємства, офіційно затвердженого загальними зборами. Згідно даного внутрішнього розпорядку керівництво зобов'язане: розробляти і здійснювати заходи по покращенню організації і мотивації праці, втіленню досягнень науки і передового досвіду, впровадження прогресивних технологій і технічно обґрунтованих норм виробітку; організувати підвищення кваліфікації і культурно-технічного рівня працівників, сприяти активній діяльності раціоналізаторів і винахідників; забезпечувати виробничі підрозділи необхідними і придатними

для роботи матеріально-технічними засобами; здійснювати заходи по покращенню культурно-побутових умов праці. Щодо заохочення, то згідно із вищесказаним внутрішнім розпорядком, за досягнення високих результатів у виробництві, розробку і втілення раціоналізаторських пропозицій, економію громадських засобів, довголітню і добросовісну працю у підприємстві та інші заслуги перед підприємством засновники мають право видати премію чи виголосити подяку. Також можливе встановлення інших заходів заохочення. «Назва підприємства» самостійно встановлює чисельність працівників і штатний розпис, розробляє плани соціального розвитку трудового колективу. Матеріальна винагорода працівникам визначається кінцевим результатом і максимальним розміром не обмежується. Підприємство має право надавати безпроцентні позики та встановлювати інші соціальні пільги своїм працівникам.

Система управління працею на «Назва підприємства» складається з організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, кожен з яких включає сукупність заходів по вдосконаленню кінцевих результатів діяльності підприємства.

З рис. Д.2 видно, що управлінський персонал використовує нормативні вимоги для керівництва підлеглими, завдяки чому на підприємстві існує чітке розподілення прав та обов'язків. Економічні методи впливають на продуктивність праці, а соціально-психологічні на корпоративний дух та зацікавленість у результатах діяльності.

Таким чином, чинники мотивації носять достатньо нестійкий і взаємодоповнюючий характер. Виходячи, з найзагальніших особливостей їх дії, можна виділити три групи: 1) чинники зовнішнього змісту (матеріальні); 2) чинники особового і організаційного характеру, викликані умовами праці (нематеріальні); 3) внутрішні чинники, пов'язані з психічними процесами діяльності людини (психологічні).

Узагальнимо методи мотивації персоналу, що використовуються на «Назва підприємства» (рис. Д.3). Аналіз дієвості нематеріальних стимулів

вимагає оцінки ступеня задоволеності робітників своєю працею. Для цього на «Назва підприємства» було проведено дослідження серед працівників, яке складалося з таких етапів:

Перший етап – спостереження за співробітниками під час праці, вивчення характеру діяльності шляхом особистого втручання в трудовий процес.

Другий етап – дослідження співробітників за допомогою опитувальних методик для з'ясування цікавлячих особистісних властивостей.

Третій етап – якісна, кількісна, статистична обробка отриманих даних.

У розробленій анкеті співробітникам «Назва підприємства» пропонувався перелік питань щодо існуючого стану та варіантів покращення морального стимулювання. Кількість балів за кожну відповідь працівники, що проходили анкетування, не знали. Після анкетування отримані відповіді обчислювались та множились на коригувальний коефіцієнт, який для Блоку 1 дорівнював 0,4, для Блоку 2 – 0,4 та для Блоку 3 – 0,2. Загальна сума і є рівнем задоволеності кожного працівника. Таким чином, після аналізу отриманих відповідей по Блоку 1 та Блоку 2, було сформульовано перелік факторів задоволеності працею (табл. Д.13). Максимальна оцінка загального рівня дорівнювала 50,8 балів, а критична – 5,2 балів. Проте, для оцінки кожного фактору, максимальним був бал 4, критичним – 2, крім рівня морального стимулювання, який оцінювався від 2,8 до 1,2 балів.

Темним кольором відмічені групи факторів, які не задовольняють робітників, або знаходяться на критичному рівні. Враховуючі це, можна зробити наступні висновки:

Робітники обслуговуючого виробництва незадоволені своєю роботою, не задоволені станом побутових приміщень. Робітники допоміжного виробництва слабо усвідомлюють зв'язку своєї роботи та цілей організації. Основні робітники незадоволені умовами праці. Фактори, що знаходяться на критичній позначці, вимагають додаткової уваги з боку відповідальних за них людей. Загальний рівень задоволеності всіх працівників перевищує

критичний рівень. Для того, щоб наглядно уявити загальний рівень задоволеності працею всіх робітників «Назва підприємства», відобразимо його на рис. Д.4.

Критичний рівень демонструє межу задоволеності працівників, при недосяжності якої можна впевнено говорити про недостатній рівень організації праці на підприємстві. Проте такого негативного явища на «Назва підприємства» не прослідковувалось.

Наступним кроком, проаналізуємо відповіді по Блоку 3, тобто метою аналізу отриманих даних було виявлення найкращих форм морального стимулювання для кожного робітника. Потім відповіді групувалися по категоріям робітників, так само як і в факторній оцінці задоволеності працею (див. табл. Д.13). Розглянемо проаналізовані дані (табл. Д.14). Саме завдяки цій оцінці ми з'ясували які моральні стимули для працівників «Назва підприємства» мають найбільше значення і якими засобами можна підвищити продуктивність праці. Рівень відсутності потреби в моральному стимулюванні для конкретної категорії працівників знаходиться на позначці в 11 балів. А форми морального стимулювання, яким відповідає оцінка нижча за 1, не впливають на продуктивність праці даного підприємства.

Як видно з табл. Д.14, темним кольором відмічені форми морального стимулювання, які ігнорують або самі працівники, або взагалі не впроваджені на підприємстві. Таким чином, керівників підприємства не цікавлять почесні грамоти та похвала начальника частково стимулюють їх роботу. Робітники основного виробництва не відчують своєї придатності, необхідності для підприємства, визнання з боку колег та керівника. А для обслуговуючих працівників не має значення така форма морального стимулювання, як занесення на дошку пошани. Проте, ті форми стимулювання, яким відповідає оцінка 1, можуть покращити ефективність праці. Тепер представимо отримані оцінки на рис. Д.5.

Як свідчать табл. Д.14 та рис. Д.5, всі категорії працівників мають потребу в моральному стимулюванні, крім того більшість з форм такого

стимулювання можуть покращити рівень розвитку всього підприємства, збільшивши показники продуктивності праці.

Висновки до розділу 2

Виконавши дослідницько–аналітичний розділ кваліфікаційної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. «Назва підприємства» є структурною одиницею НААНУ і спеціалізується на наукових розробках та виробництві аграрної продукції. Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі. Зараз «Назва підприємства» знаходиться в полі сильних сторін і можливостей для підвищення ефективності діяльності, де поєднуються можливості середовища з сильними сторонами діяльності підприємства. Для такого поля характерна загальна стратегія – стратегія зростання.

2. Характеризуючи економічні результати «Назва підприємства» за аналізований період доцільно відмітити, що чистий дохід у 2020 р. збільшився по відношенню до 2016 р. на 48,1 %. Це пов'язано з кількістю товарної продукції та ціновими коливаннями на основні види продукції. Позитивною тенденцією є зростання операційних витрат меншими темпами (на 41,8 % і 48,1 % відповідно), ніж чистого доходу. В цілому фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності «Назва підприємства» дає можливість зробити висновок про їх високий рівень.

3. Система управління розвитком персоналу на «Назва підприємства» складається з організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, кожен з яких включає сукупність заходів по вдосконаленню кінцевих результатів діяльності підприємства. Управлінський персонал використовує нормативні вимоги для керівництва підлеглими, завдяки чому на підприємстві існує чітке розподілення прав та обов'язків.

Економічні методи впливають на продуктивність праці, а соціально-психологічні на корпоративний дух та зацікавленість у результатах діяльності. Всі категорії працівників мають потребу в моральному стимулюванні, крім того більшість з форм такого стимулювання можуть покращити рівень розвитку всього підприємства, збільшивши показники продуктивності праці.

Саме тому доцільно розробити заходи вдосконалення процесу управління розвитком персоналу «Назва підприємства».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ «НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА»

3.1. Удосконалення організаційної культури «Назва підприємства» в контексті управління розвитком персоналу

Недостатнє вивчення організаційної культури на підприємствах, недостатність системності в існуючих моделях зарубіжних авторів зумовили відсутність загальноприйнятої методики оцінки організаційної культури, заснованої на системному підході, яка дозволила б керівникам підприємств комплексно оцінити організаційну культуру підприємства.

Тому для «Назва підприємства» з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності та результативності діяльності пропонуємо застосування наступного алгоритму оцінювання організаційної культури, що дозволить запропонувати зміни управління розвитком персоналу.

На першому етапі доцільно проводити якісну оцінку організаційної культури. Аналіз внутрішніх організаційних процесів та організаційних культурних цінностей на підприємстві повинен включати наступні складові:

Аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на організаційну культуру підприємства.

Основні чинники зовнішнього середовища, які впливають на організаційну культуру «Назва підприємства»: національна культура і менталітет; ділові партнери; конкуренти; акціонери і власники; інвестори; діючі законодавчі акти; міжнародна та внутрішня політична, економічна, соціальна ситуації; науково-технічний прогрес.

Основні чинники внутрішнього середовища, які впливають на організаційну культуру «Назва підприємства»: особа керівника підприємства; часовий період існування підприємства на ринку (стадія життєвого циклу); розмір підприємства; сфера діяльності підприємства; рівень освіти і

кваліфікації працівників; ресурси, якими розпоряджається підприємство; особливості технології.

На другому етапі кількісної оцінки організаційної культури підприємства необхідно побудувати профілі організаційної культури «Назва підприємства» за допомогою відповідних етапів:

Експертна оцінка організаційної культури «Назва підприємства». Для експертної оцінки організаційної культури підприємства використаємо оціночну таблицю, яка вимагає бального заповнення по шести пунктам, кожен з яких має чотири альтернативи (А, В, С та D), між якими будемо розподіляти 100 балів.

Першим кроком при заповненні оціночної таблиці є оцінка існуючого стану організаційної культури підприємства (Додаток Ж).

Другим кроком є оцінка бажаного стану організаційної культури «Назва підприємства», виходячи з бачення організаційної культури підприємства через п'ять років. Заповнення стовпця «Бажаний стан» ґрунтуватиметься на усуненні «проблемних зон» організаційної культури підприємства.

Заповнення оціночної таблиці ґрунтується на зібраній та узагальненій експертній оцінці організаційної культури працівниками управлінського апарату «Назва підприємства».

Бальні оцінки дають нам загальну тенденцію щодо домінування певного типу організаційної культури підприємства. Іншими словами, отримані бальні оцінки допомогли висунути на перший план ті особливості підприємства, які визначають характерний для «Назва підприємства» тип організаційної культури.

Перейдемо до статистичної обробки отриманих даних – заповнимо матрицю, представлену в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця результатів бальної оцінки організаційної культури в «Назва підприємства», 2016-2020 рр. [розраховано автором]

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»					Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»				
№ запитання	Альтернатива				№ запитання	Альтернатива			
	A	B	C	D		A	B	C	D
1	20	5	15	60	1	20	10	50	20
2	20	10	20	50	2	20	10	45	25
3	25	5	20	50	3	25	10	40	25
4	30	10	20	40	4	30	25	30	15
5	10	10	30	50	5	10	25	40	25
6	25	15	20	40	6	25	15	40	20

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів організаційної культури «Назва підприємства» необхідно заповнити робочий бланк, запропонований в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Робочий бланк для статистичної обробки бальної оцінки організаційної культури в «Назва підприємства», 2016-2020 рр. [розраховано автором]

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
A	130	22	A	130	22
B	55	9	B	95	15
C	125	21	C	245	41
D	290	48	D	130	22
УСЬОГО:	600	100	УСЬОГО:	600	100

На першому кроці статистичної обробки отриманих даних необхідно скласти бали всіх відповідей А в стовпці «Поточний стан» по шести пунктах табл. 3.1, а потім отриману суму розділити на 6, тобто обчислити середню оцінку по альтернативі А. Обчислення повторюються для альтернатив В, С і D. Другий крок полягає в складанні балів всіх відповідей А в стовпці «Бажаний стан» по шести пунктах табл. 3.1 і діленні суми на 6, тобто знову розраховується середня оцінка по альтернативі А, але для стовпця «Бажаний

стан». Ті ж обчислення повторюються для альтернатив В, С і D для стовпця «Бажаний стан».

Аналізуючи результати статистичної обробки даних бачимо, що:

- поточний стан організаційної культури підприємства характеризується домінуванням альтернативи D=48 балів, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива С=21 бал, а найменше отримала альтернатива В=9 балів.

- бажаний стан організаційної культури підприємства характеризується домінуванням альтернативи С=41 бал, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива D=22 бали, найменше – альтернатива В=15 балів.

Для більшої наочності та можливості аналізу отриманих в табл. 3.3 експертних даних, слід перейти до побудови профілів організаційної культури «Назва підприємства».

2. Побудова профілів організаційної культури «Назва підприємства». Перейдемо до побудови профілів організаційної культури «Назва підприємства», зокрема побудуємо профіль нинішньої організаційної культури підприємства.

Відкладаємо на діагональній шкалі, що тягнеться вгору у верхній лівий квадрант форми (рис. Ж.1) альтернативу А – 22 бали. Оцінка альтернативи А представляє кланову культуру. На діагональній лінії, що йде вгору у верхній правий квадрант відкладаємо альтернативу В – 9 балів. Оцінка альтернативи В представляє адхократичну культуру. Відкладаємо на діагоналі, направленої вниз в нижній правий квадрант форми альтернативу С – 21 бал. Оцінка альтернативи С представляє ринкову культуру. На діагональній лінії, що йде вниз в нижній лівий квадрант відкладаємо альтернативу D – 48 балів. Оцінка альтернативи D визначає ієрархічну культуру. Відмічені в кожному квадранті форми точки з'єднуємо у чотирикутник. Профіль, зображений на рис. Ж.1 відображає картину нинішньої організаційної культури «Назва підприємства».

Аналізуючи нанесений профіль нинішньої організаційної культури, представлений на рис. Ж.1, бачимо, що «Назва підприємства» в своїй діяльності фокусує увагу на внутрішній контроль та інтеграцію, а також на контроль та стабільність.

Квадранти, що мають найвищі бальні оцінки, показують типи організаційних культур, що домінують на підприємстві. Організаційна культура «Назва підприємства» характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури. Тому його можна характеризувати як формалізоване і структуроване місце роботи. Роботою найманого персоналу управляють формалізовані процедури. Керівники та лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Критично важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства, постійність роботи з постачальниками та домінування на локальному ринку. «Назва підприємства» об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові плани підприємства полягають в забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій. Успіх визначається в термінах надійності постачань, плавних календарних графіках і низьких витратах. Управління найнятими робітниками полягає в забезпеченні гарантії зайнятості і забезпечення довгострокової передбаченості.

Окрім ієрархічного типу, організаційна культура «Назва підприємства» характеризується середнім рівнем вираженості кланового та ринкового типу культури, найслабше виражений адхократичний тип організаційної культури. Характерна риса другого по домінантності типу організаційної культури «Назва підприємства» – клану – підприємство схоже на велику сім'ю, це дуже дружнє місце роботи, де у працівників маса спільного. Підприємство тримається разом завдяки відданості і традиції. Керівники підприємства роблять акцент на довгостроковій вигоді вдосконалення особи, надають значення згуртованості колективу і моральному клімату, заохочують бригадну роботу та участь людей в діяльності підприємства.

Один з розумних аргументів на користь визначення типу організаційної культури «Назва підприємства» полягає в тому, що організаційний успіх залежить від міри відповідності культури підприємства вимогам конкурентного зовнішнього оточення. Бачимо, що підприємство має сильну ієрархічну культуру, проте ринкова культура є слабкою (є третім по домінантності типом організаційної культури), а тому підприємство вимушене діяти в умовах жорстокої конкуренції усередині агресивної індустрії, а отже зазнає певні труднощі в боротьбі за розвиток та ефективну діяльність саме із-за невідповідності своєї організаційної культури зовнішньому оточенню.

Адхократичний тип найслабше виражений в корпоративній культурі «Назва підприємства», що свідчить про неспроможність вищого керівництва підприємства спрямувати роботу колективу на динамічний, новий, інноваційний напрям. У системі цінностей, що склалася на підприємстві, слабо виражене прагнення до вирішення нових задач новаторським, інноваційним способом, слабо заохочується особиста ініціатива та свобода працівників.

Тобто, організаційна культура «Назва підприємства» є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи організаційної культури мають різну силу прояву. Це є негативною тенденцією, адже вплив зовнішніх факторів дуже високий на рівень організаційної культури підприємства. Організаційній культурі підприємства необхідна сумісність з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому доводиться існувати.

Узгодженість організаційної культури «Назва підприємства». Під культурною узгодженістю підприємства будемо розуміти рівноважний стан різних аспектів організаційної культури підприємства. За результатами табл. 3.1 бачимо, що рейтингові оцінки чотирьох альтернатив А, В, С і D при відповіді на кожне з шести запитань стовпця «Поточний стан» мають узгоджену тенденцію – домінантною є альтернатива D, найслабкіше

виражена альтернатива В. Отже, організаційна культура «Назва підприємства» є узгодженою, оскільки за результатами аналізу даних табл. 3.1 стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, домінантні характеристики підприємства і підходи до управління найнятими працівниками мають тенденцію робити акцент на одному і тому ж наборі культурних цінностей.

Побудувавши та проаналізувавши профіль нинішньої організаційної культури, перейдемо до побудови профілю бажаної організаційної культури «Назва підприємства». Будувати профіль бажаної організаційної культури підприємства будемо за оцінками стовпця «Бажаний стан» табл. 3.2. Середні оцінки для кожної альтернативи (A=22, B=15, C=41 і D=22) стовпця «Бажаний стан» наносимо на форму діаграми, аналогічно до побудови профілю нинішньої організаційної культури. Таким чином отримуємо профіль бажаної організаційної культури «Назва підприємства» (рис. Ж.2).

При розгляді майбутнього «Назва підприємства» в довгостроковій перспективі, такий профіль організаційної культури є дуже корисним для встановлення того, якого роду атрибути лідерства можуть виявитися найбільш цінними, яка поведінка найімовірніше сприйматиметься правильною і винагороджуватиметься, якого роду стиль менеджменту стане переважним. Проте окрім ринкового типу, організаційна культура «Назва підприємства» має характеризуватися середнім рівнем вираженості кланового, ринкового та адхократичного типів культури. Як бачимо з рис. Ж.2, другою за домінантністю має залишитись клановий тип організаційної культури, його бальна оцінка не змінилась. Отже, керівництво підприємства має продовжувати фокусувати увагу на збереженні цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

Профіль бажаної організаційної культури «Назва підприємства» свідчить про зменшення бальної оцінки ієрархічного типу організаційної культури, в новому профілі вона є третім за домінантністю типом культури

підприємства. Зменшення бальної оцінки ієрархічного типу культури свідчать про необхідність перегляду вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості». Для підвищення ефективності діяльності підприємства слід поступово переходити від внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації.

Четвертим за домінантністю в бажаному профілі є адхократичний тип організаційної культури, його бальна оцінка дещо збільшилася. Це свідчить про необхідність заохочення вищим керівництвом інноваційності, новаторства, особистої ініціативи та свободи працівників підприємства, а також спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи.

Така збалансованість типів організаційної культури «Назва підприємства» забезпечуватиме максимальну міру її відповідності вимогам конкурентного зовнішнього оточення та особливостям внутрішнього середовища, що в свою чергу сприятиме досягненню організаційного успіху. А тому підприємство буде зазнавати менше труднощів у боротьбі за розвиток та ефективну діяльність за рахунок відповідності своєї організаційної культури зовнішньому оточенню. Отже, бажана організаційна культура «Назва підприємства» характеризується однорідністю та збалансованістю (еклектичністю), що забезпечить сумісність бажаної організаційної культури підприємства з вимогами зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому доводиться існувати підприємству. Тобто, бажана організаційна культура

«Назва підприємства» має акцентуватися на кожному з чотирьох типів культури, при цьому найсильнішою має стати саме ринковий тип організаційної культури.

Узгодженість бажаної організаційної культури «Назва підприємства». За результатами табл. 3.1 бачимо, що рейтингові оцінки чотирьох альтернатив А, В, С і D при відповіді на кожне з шести запитань стовпця

«Бажаний стан» мають узгоджену тенденцію – доміантною є альтернатива С, альтернативи А, В та D характеризуються середньою силою прояву. Отже, бажана організаційна культура «Назва підприємства» є узгодженою, оскільки за результатами аналізу даних табл. 3.2 стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, доміантні характеристики підприємства і підходи до управління найнятими робітниками мають тенденцію робити акцент на одному і тому ж наборі культурних цінностей.

Перейдемо до третього етапу оцінки організаційної культури «Назва підприємства» – порівняльного аналізу побудованих профілів організаційної культури. Побудова нинішнього та бажаного профілів організаційної культури не є самоціллю оцінки організаційної культури «Назва підприємства». На попередньому етапі оцінки нинішній та бажаний профілі організаційної культури «Назва підприємства» були проаналізовані за параметрами типу, сили домінуючих типів культури, однорідності та узгодженості організаційної культури. На третьому етапі оцінки перейдемо до порівняльного аналізу побудованих профілів організаційної культури «Назва підприємства».

Зіставлення профілів нинішньої та бажаної організаційної культури «Назва підприємства». Для більшої наочності нанесемо нинішній та бажаний профілі організаційної культури підприємства на одну діаграму (рис. Ж.3). Зображення обох профілів організаційної культури на одній діаграмі дозволяє порівняти, в якій мірі нинішня культура відповідає бажаній, а також дає можливість визначити, в чому саме її потрібно змінити для досягнення відповідності.

Хоча більша частина площі профілю нинішньої організаційної культури співпадає з профілем бажаної, аналіз свідчить про суттєву відмінність між профілями. Профіль бажаної організаційної культури суттєво змістився відносно профілю нинішньої культури підприємства. За рахунок суттєвого зменшення площі ієрархічного типу культури (в нижньому лівому квадранті), відбулося збільшення площі ринкового типу культури (в

нижньому правому квадранті) та збільшення площі адхократичного типу культури (в верхньому правому квадранті), площа кланового типу культури не змінилася. Для кількісного зіставлення профілів організаційної культури підприємства розрахуємо відхилення оцінок альтернатив бажаної та нинішньої культури (табл. 3.3).

За результатами розрахунків табл. 3.3 бачимо, що за рахунок зменшення оцінки ієрархічного типу культури на 26 балів відбулося збільшення оцінки адхократичного типу культури на 6 балів та ринкового типу культури на 20 балів, оцінка кланового типу організаційної культури в бажаному профілі залишилася без змін. Отже, в результаті зміщення профілю бажаної організаційної культури відносно профілю нинішньої культури відбулася зміна домінантного типу організаційної культури «Назва підприємства» – від ієрархічного типу (48 балів) в профілі нинішньої культури до ринкового типу (41 бал) в профілі бажаної організаційної культури підприємства. Зазначимо, що зміщення домінантного типу організаційної культури відбулося по вертикалі – ієрархічний та ринковий типи культури не є протиборчими один одному, оскільки не протистоять по діагоналі, а суміжні по вертикалі (за віссю «Стабільність та контроль»), а тому зміна домінантного типу культури не повинна викликати серйозного протистояння цінностей та опору серед працівників. Порівняємо особливості домінантних типів організаційної культури в нинішньому та бажаному профілі культури «Назва підприємства» (Додаток Ж). Отже, в результаті зіставлення профілю нинішньої та бажаної організаційної культури «Назва підприємства» були виявлені суттєві відмінності між даними профілями.

В ході аналізу були виявлені наступні завдання, вирішення яких сприятиме переорієнтації від існуючої ієрархічної до бажаної ринкової організаційної культури: необхідність зміни акцентів в діяльності підприємства з внутрішнього фокусу та інтеграції до зовнішнього фокусу та диференціації у поєднанні з необхідним рівнем стабільності та контролю;

необхідність перегляду вищим керівництвом формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконаленні організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості»; необхідність орієнтації керівництва підприємства на досягнення результатів, виконання поставлених завдань, конкурентне ціноутворення та лідерство на ринку; керівництво підприємства має продовжувати фокусувати увагу на збереженні цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника;

Таблиця 3.3

Відхилення оцінок профілю бажаної організаційної культури «Назва підприємства» від нинішнього профілю культури [розраховано автором]

Профіль нинішньої організаційної культури		Профіль бажаної організаційної культури		Відхилення середніх оцінок Δ (ст.4-ст.2)
Альтернатива	Середня оцінка альтернативи	Альтернатива	Середня оцінка альтернативи	
1	2	3	4	5
A	22	A	22	0
B	9	B	15	+ 6
C	21	C	41	+ 20
D	48	D	22	- 26

необхідність заохочення вищим керівництвом інноваційності, новаторства, особистої ініціативи та свободи працівників підприємства, а також спрямування колективу на динамічний, новий, інноваційний напрямок роботи.

Порівняльний аналіз профілів організаційної культури «Назва підприємства» з запропонованими усередненими профілями підтвердив та обґрунтував необхідність зміни нинішньої культури підприємства: переорієнтації на новий домінуючий тип – ринкову організаційну культуру (за рахунок зменшення сили домінуючості ієрархічного типу в нинішній корпоративній культурі підприємства). Крім того, вносячи зміни в організаційну культуру підприємства, важливо

зберегти силу прояву кланового типу культури та дещо підвищити силу прояву адхократичного типу організаційної культури.

Удосконалення організаційної культури дасть можливість посилити процеси формування організаційного громадянства в рамках управління розвитком персоналу «Назва підприємства».

3.2. Управління розвитком персоналу «Назва підприємства» на основі посилення міжособистісної та міжгрупової взаємодії

Побудувавши та проаналізувавши профілі організаційної культури «Назва підприємства», перейдемо до останнього четвертого етапу методичного підходу щодо оцінки організаційної культури в контексті управління розвитком персоналу.

На четвертому етапі необхідно розробити рекомендації зі зміни організаційної культури та підтримки її розвитку на підприємстві.

Виявлення необхідних напрямків змін організаційної культури «Назва підприємства». В результаті аналізу профілів організаційної культури підприємства, було отримано певну величину невідповідності між профілями нинішньої і бажаної культури, що в свою чергу дає чітке уявлення, на яких питаннях слід зосередити увагу. З метою визначення стержневих положень і принципів, що описують, які зміни передбачаються, а які не передбачаються в результаті перестановки акцентів в конкретних типах організаційної культури підприємства, перейдемо до заповнення запропонованої форми (табл. Ж.5).

Отже, в результаті заповнення необхідних напрямків змін організаційної культури в «Назва підприємства» (табл. Ж.5) чітко визначено стержневі положення і принципи, що описують, які зміни передбачаються, а які не передбачаються в результаті перестановки акцентів в конкретних типах організаційної культури «Назва підприємства».

Складання історій-ілюстрацій для підтримки ключових цінностей, бажаної орієнтації та принципів поведінки, що характеризують нову організаційну культуру «Назва підприємства».

Історії-ілюстрації мають характеризувати стрижневі особливості організаційної культури «Назва підприємства» – корпоративні цінності, норми поведінки та моральні принципи, які є загальноприйнятими та розділяються усіма працівниками підприємства.

Розроблення стратегічних принципів для прискорення процесу зміни організаційної культури «Назва підприємства». Немає сумніву, що прийняті зусилля зі зміни організаційної культури «Назва підприємства» виявляться ефективними, якщо не упущено з уваги декілька важливих принципів культурних змін. Запропоновані автором дев'ять стратегічних принципів є набором корисних вказівок для вищого керівництва, які слід враховувати та використовувати для прискорення зміни організаційної культури на «Назва підприємства».

Розробка рекомендацій з підтримки розвитку організаційної культури на «Назва підприємства». Для підвищення ефективності впровадження змін організаційної культури на «Назва підприємства» необхідно розробити комплекс робіт щодо підтримки розвитку організаційної культури на підприємстві.

В ідеалі – потрібно створити на «Назва підприємства» «осередок» організаційної культури. На підприємстві потрібно організувати робочу групу організаційної культури, в якій мають працювати 2-3 спеціалісти з організаційної культури. Робоча група організаційної культури має системно та постійно займатися питаннями формування, оцінки, розвитку і управління організаційною культурою підприємства. Тому саме на спеціалістів з організаційної культури слід покласти завдання по впровадженню змін та підтримки розвитку організаційної культури на «Назва підприємства».

Заходи щодо підтримки розвитку організаційної культури мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації

даних заходів має стати формування в очах співробітників єдиного образу організаційної культури підприємства. Пропонуємо наступний перелік заходів з підтримки розвитку організаційної культури на «Назва підприємства», які буде втілювати робоча група організаційної культури:

Ініціювати конференцію трудового колективу «Назва підприємства», на яку винести для затвердження та обговорення нормативну базу з організаційної культури: Кодекс організаційної культури, Кодекс ділової поведінки співробітників, Кодекс взаємин з клієнтами та діловими партнерами.

Проводити роз'яснювальні роботи та організувати на підприємстві заходи з навчання трудового колективу основам організаційної культури, зокрема нормам і правилам ділової етики та поведінки; нормам і правилам зовнішнього вигляду.

Контролювати зовнішній вигляд працівників підприємства, для порушників застосовувати методи покарання.

Ефективно застосовувати не лише у святковому, а й в буденному житті трудового колективу стрижневі елементи організаційної культури підприємства: корпоративні кольори, символіку, фірмовий знак, пісню та гімн підприємства.

Активно пропагандувати серед працівників підприємства невидимі елементи організаційної культури підприємства: місію, основну мету діяльності, стратегію розвитку, базові принципи щоденної праці, основні цінності та корпоративні свята підприємства.

Організувати конференції трудового колективу для обговорення проблем, досягнень та розгляду пропозицій з розвитку організаційної культури на підприємстві.

Організувати «часи прийому» для працівників «Назва підприємства» з метою проведення консультацій з основних аспектів організаційної культури та прийняття пропозицій.

Розробити та запропонувати вищому керівництву заходи зі збереження цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника.

Розробити систему заохочення інноваційності, новаторства, особистої ініціативи, участі, залученості та свободи працівників підприємства.

Розробити пропозиції для вищого керівництва підприємства щодо перегляду формальних правил та процедур – якісної та кількісної їх зміни, вдосконалення організаційної структури підприємства та зменшення її «забюрократизованості».

Продовжити роботу над створенням історії-ілюстрації трудових досягнень працівників.

Важливо пам'ятати, що трансформації організаційної культури не станеться, якщо в процес не залучити абсолютно всіх членів підприємства, не створити їх схильність до змін і активну підтримку.

В перспективі, при вирішенні задач підтримки організаційної культури на «Назва підприємства», необхідно враховувати визначальну роль трьох чинників:

Відбір персоналу. Відбір співробітників на «Назва підприємства» повинен переслідувати мету – ідентифікувати і набрати людей, що володіють знаннями, навиками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. При остаточному відборі співробітників перевага повинна віддаватися тим, які більшою мірою сумісні з організаційною культурою і системою цінностей, ідентичних корпоративним.

Діяльність голови та членів правління «Назва підприємства». Голова та члени правління «Назва підприємства» на основі власних уявлень, а також ідей, запозичених з надійних джерел, виробляють бачення і задають загальний напрям майбутній діяльності підприємства.

Керівництво підприємства повинно стати зразком моралі і етики для усього трудового колективу «Назва підприємства».

Саме тоді дії керівництва сприятимуть формуванню і зміцненню організаційної культури та не викликатимуть опору у працівників даного підприємства.

Культурна адаптація і її основні стадії. Наскільки ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитися з організаційною культурою підприємства і поводитися відповідно до неї. Саме тому потрібно усіляко допомагати новим працівникам адаптуватися до організаційної культури «Назва підприємства».

Отже, виконання заходів зі зміни та підтримки розвитку організаційної культури дозволять сформувати на «Назва підприємства» ефективну та сильну організаційну культуру на основі посилення міжособистісної та міжгрупової взаємодії.

Для підвищення ефективності управління персоналом «Назва підприємства» нами пропонується:

Практикувати роботу голови правління з коучем.

Практикувати тренінги управлінців щодо комунікацій, продажів, особистісного росту.

Запровадити премії за раціоналізаторство.

Влаштовувати конкурси на краще вирішення технологічних проблем.

Дозволити використовувати обладнання підприємства поза робочий час з оплатою за електричну енергію та матеріали.

Таким чином буде знижено рівень конфліктності та кількість невикористаного робочого часу (зокрема прогулів). При удосконаленні управління соціально-психологічною підсистемою продуктивність праці збільшується на 25%.

За рахунок такої ж кількості персоналу отримуємо більший валовий дохід, якість робіт краща, зменшуються витрати на контроль, більш продуктивність праці. Менше браку, крадіжок, конфліктів на виробництві, порушень технологій. Керівництво через фактор довіри може збільшувати рівень фондоозброєння, розраховуючи на дбайливе ставлення до фондів та на

ресурсозбереження (табл. 3.4).

Порівняльна оцінка складових ефективності управління персоналом за фактом 2020 р. і проектом (на 2022 р.) на «Назва підприємства» демонструє суттєві можливості підприємства (рис. 3.1). Таким чином, вибір стратегії управління соціально-психологічною підсистемою передбачає формування політики управління персоналом, інструментів і технологій управління ефективним плануванням потреби в кадрах, підвищенні кваліфікації та мотиваційних чинників.

Таблиця 3.4

Порівняльна оцінка ефективності впровадження організаційної культури за принципом організаційного громадянства в «Назва підприємства» [розраховано автором]

Показники	2020 р.	Проект (2022 р.)
Ступінь збалансованості робочих місць та кількості персоналу,%	69,30	77,40
Рівень задоволеності працівників організацією,%	88	100
Рівень укомплектованості кадрами,%	94	98
Рівень засвоєння проектної потужності,%	22,9	50,0
Показник плинності персоналу,%	29,24	20,0
Показник кваліфікації працівників,%	24	31
Оцінка екстенсивності факторів росту якісної складової персоналу,%	32	25
Оцінка інтенсивних факторів росту якісної складової персоналу,%	68	75
Втрата робочого часу, люд.-год.	63644	58932
Вартість компенсації втраченої 1 люд.-год для підприємства, грн.	45,78	45,78
Можливість економії втрат робочого часу при реалізації запропонованих заходів,%	-	25
Економічний ефект від впровадження організаційної культури за принципом організаційного громадянства, тис. грн.	-	215,7
Витрати на впровадження організаційної культури за принципом організаційного громадянства, тис. грн.	-	184,4
Коефіцієнт ефективності	-	1,17

Оптимізація системи стимулювання під існуючий мотиваційний профіль підприємства, з метою забезпечення гранично конструктивної поведінки працівників, які є на підприємстві. Дана система за

розрахунковими даними приведе до економічного ефекту від впровадження заходів по удосконаленню системи управління персоналом на 215,7 тис. грн. Коефіцієнт ефективності за представленими проектами становитиме 1,17 (витрати 184,4 тис. грн.). Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує як економічних, так і організаційно-розпорядчих та соціальних методів.

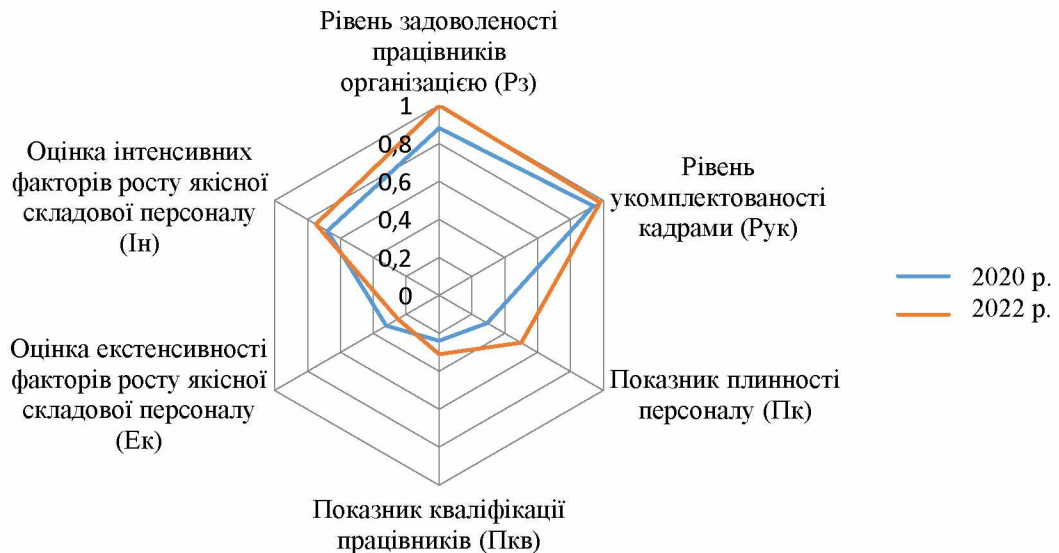


Рис. 3.1. Порівняльна оцінка складових ефективності управління персоналом за фактом 2020 р. і проектом (на 2022 р.) на «Назва підприємства» [побудовано автором]

У раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективної управління розвитком персоналу.

Висновки до розділу 3

Надавши рекомендації відносно вдосконалення процесу управління розвитком персоналу «Назва підприємства» відзначимо ключові моменти:

1. Для «Назва підприємства» з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності та результативності діяльності запропоновано застосування алгоритму оцінювання організаційної культури в контексті

управління розвитком персоналу, що дозволить запропонувати зміни кількісного та якісного характеру: на першому етапі доцільно проводити якісну оцінку організаційної культури; на другому етапі побудові та проаналізовані профілі нинішньої організаційної культури та бажаної організаційної культури підприємства за допомогою відповідних етапів; на третьому етапі оцінки проведено порівняльний аналіз побудованих профілів організаційної культури; 4) на четвертому етапі розроблено рекомендації зі зміни організаційної культури та підтримки її розвитку на ДП.

2. В результаті зіставлення профілю нинішньої та бажаної організаційної культури в управлінні розвитком персоналу «Назва підприємства» були виявлені суттєві відмінності між даними профілями. Запропоновано заходи щодо підтримки розвитку організаційної культури, які мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації яких має стати формування в очах співробітників єдиного образу організаційної культури підприємства. За результатами проведеного на підприємстві анкетування запропонована оптимізація системи стимулювання під існуючий мотиваційний профіль підприємства, з метою забезпечення гранично конструктивної поведінки працівників, які є на підприємстві. Дана система за розрахунковими даними приведе до економічного ефекту від впровадження заходів по удосконаленню процесу управління соціально-психологічною підсистемою на 215,7 тис. грн.

Впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці й ефективність управління розвитком персоналу і всієї діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Виконавши кваліфікаційну роботу на тему «Управління процесами розвитку персоналу організації» («Назва підприємства» Полтавського району Полтавської області) доцільно зробити наступні висновки:

1. Розвиток науково-технічного прогресу ставить завдання постійного підвищення рівня якості усього персоналу організації. При цьому предмет управління людськими ресурсами акцентується на процесі досягнення поставленої мети за рахунок набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, що він використовує або буде використовувати у своїй професійній діяльності. Отже, управління розвитком персоналу повинно вносити докорінні зміни, що будуть розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати стосунки між людьми і тим самим збільшувати людський капітал, що сьогодні є найціннішим ресурсом організацій, що саме визначає рівень конкурентоспроможності організації і забезпечує зростання показників продуктивності праці і ефективності роботи.

2. В організаційному плані треба створити гнучку інформаційну структуру для постійного обміну знаннями, ідеями і інноваціями, що повинна утримувати компетентних працівників протягом тривалого часу. Для цього треба створювати середовище для розвитку персоналу, а також необхідно удосконалювати показники і методи оцінки компетентності (майстерності) у процесі розвитку персоналу. Тому процеси управління розвитком персоналу повинні бути спрямовані на формування потенціалу знань і ефективного його використання у організації. На основі виконаних досліджень можна стверджувати, що розвиток персоналу повинен виокремити ядро знань організації на перетині горизонтальних і вертикальних потоків інформації, що повинно стати містком між ідеями керівництва і хаотичними непередбачуваними вимогами ринку.

3. «Назва підприємства» є структурною одиницею НААНУ і спеціалізується на наукових розробках та виробництві аграрної продукції.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціях управління та прийняття рішень по вертикалі. Зараз «Назва підприємства» знаходиться в полі сильних сторін і можливостей для підвищення ефективності діяльності, де поєднуються можливості середовища з сильними сторонами діяльності підприємства. Для такого поля характерна загальна стратегія – стратегія зростання.

4. Характеризуючи економічні результати «Назва підприємства» за аналізований період доцільно відмітити, що чистий дохід у 2020 р. збільшився по відношенню до 2016 р. на 48,1 %. Це пов'язано з кількістю товарної продукції та ціновими коливаннями на основні види продукції. Позитивною тенденцією є зростання операційних витрат меншими темпами (на 41,8 % і 48,1 % відповідно), ніж чистого доходу. В цілому фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності «Назва підприємства» дає можливість зробити висновок про їх високий рівень.

5. Система управління розвитком персоналу на «Назва підприємства» складається з організаційно-адміністративних, економічних та соціально-психологічних методів, кожен з яких включає сукупність заходів по вдосконаленню кінцевих результатів діяльності підприємства. Управлінський персонал використовує нормативні вимоги для керівництва підлеглими, завдяки чому на підприємстві існує чітке розподілення прав та обов'язків. Економічні методи впливають на продуктивність праці, а соціально-психологічні на корпоративний дух та зацікавленість у результатах діяльності. Всі категорії працівників мають потребу в моральному стимулюванні, крім того більшість з форм такого стимулювання можуть покращити рівень розвитку всього підприємства, збільшивши показники продуктивності праці.

6. Для «Назва підприємства» з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності та результативності діяльності запропоновано застосування алгоритму оцінювання організаційної культури в контексті

управління розвитком персоналу, що дозволить запропонувати зміни кількісного та якісного характеру: на першому етапі доцільно проводити якісну оцінку організаційної культури; на другому етапі побудові та проаналізовані профілі нинішньої організаційної культури та бажаної організаційної культури підприємства за допомогою відповідних етапів; на третьому етапі оцінки проведено порівняльний аналіз побудованих профілів організаційної культури; 4) на четвертому етапі розроблено рекомендації зі зміни організаційної культури та підтримки її розвитку на ДП.

7. В результаті зіставлення профілю нинішньої та бажаної організаційної культури в управлінні розвитком персоналу «Назва підприємства» були виявлені суттєві відмінності між даними профілями. Запропоновано заходи щодо підтримки розвитку організаційної культури, які мають розроблятися та впроваджуватися системно і планово, результатом реалізації яких має стати формування в очах співробітників єдиного образу організаційної культури підприємства. За результатами проведеного на підприємстві анкетування запропонована оптимізація системи стимулювання під існуючий мотиваційний профіль підприємства, з метою забезпечення гранично конструктивної поведінки працівників, які є на підприємстві. Дана система за розрахунковими даними приведе до економічного ефекту від впровадження заходів по удосконаленню процесу управління соціально-психологічною підсистемою на 215,7 тис. грн.

Впровадження запропонованих заходів у сполученні з удосконалюванням інших методів управління дозволить підвищити зацікавленість співробітників у результатах своєї праці й ефективність управління розвитком персоналу і всієї діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базалійська Н. П. Еволюція та генезис поведінкової концепції управління персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 35(1). С. 43-50.
2. Баксакова О. М., Рябова А. О. Мотивація як функція менеджменту в системі забезпечення ефективного використання ресурсу робочої сили персоналу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Серія: Економічні науки*. 2017 №6, Том. 1. С. 25-29.
3. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Modern Economics*. 2018. № 8. С. 6-14.
4. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Київський національний університет технологій та дизайну*, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
5. Болотова О. О. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. *Управління розвитком*. 2018. № 2 (192). С. 119-125.
6. Брич В. Я., Нагара М. Б. Девелопментизаційні особливості ринку праці в умовах глобалізації. *Економічний аналіз*. 2016. С. 6-12.
7. Брич В. Я., Нагара М. Б. Коучинг в системі управління людськими ресурсами: монографія. Тернопіль, 2018. 188 с.
8. Брич В., Борисяк О. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. № 21(10). 2016 С. 60-65.
9. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
10. Вазинський Ф. А. Перспективні напрямки використання трудового потенціалу сільських територій Тернопільської області: науково-аналітична

записка. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2016. 45 с.

11. Важинський Ф.А. Перспективні напрямки використання трудового потенціалу та його роль у розвитку сільських територій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 6. С.100-103.

12. Винничук Р.О. Особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Т. 22. Вип. 2(55). С. 130-133.

13. Гаврилко П.П. Стратегічні пріоритети відновлення та розвитку трудового потенціалу сільських територій. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. № 26(6). С. 201-206.

14. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

15. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

16. Гилка М. Відтворення трудового потенціалу в системі забезпечення зрівноваженого розвитку сільських територій. *Схід*. 2016. № 8(140). С.15-20.

17. Глуходід Г.Ю. Вдосконалення методики добору персоналу з урахуванням психологічних особливостей претендента на посаду. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «економіка і менеджмент»*. 2016. № 1(67). С. 15-18.

18. Горбачова І. Управління персоналом аграрних підприємств в контексті євроінтеграції. *Україна: аспекти праці*. 2016. № 3/4. С. 50-54.

19. Горда А. С., Стадніченко В. О., Гальонкін С. С. Управління потенціалом підприємства в рамках розвитку інноваційної моделі підприємництва. Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки: матеріали

VI Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, 17 листопада 2021 р. Полтава: ПДАА, 2021. С. 336-337.

20. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. № 185. С. 160-172.

21. Грیشнова О.А., Савченко О.О. Фріланс: нові можливості і проблеми реалізації трудового потенціалу. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2016. № 1. С.8-12.

22. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунс О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство* (17). 2018. С. 216-224.

23. Денисенко М. П. Особливості формування та оцінки трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2017. № 6. С. 21-27.

24. Денисенко М.П., Кодій С.О. Особливості формування та оцінки трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2017. № 6. С. 21-27.

25. Дідур К. М. Значення професійного підбору персоналу при формуванні якісного кадрового складу аграрного підприємства. *Інвестиції практика та досвід*. 2016. № 19. С. 9-15.

26. Дублянова Н. І., Озарчук К. С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. Випуск 39. 2020. С. 165-170.

27. Дуда Г. Б. Ефективність використання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств Івано-Франківської області. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. 2017. Вип. 1. С. 58-65.

28. Євтушенко В. А., Кудінова М. М., Лазарева К. О. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 8. С. 158-164.

29. Єлісеєва О.К. Кутова Н. Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. С. 388-392.
30. Єрмаков О., Личук Л. До питання формування трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 3. С. 36-42
31. Єрмаков О., Личук Л. Розвиток трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств на засадах компетентнісного підходу. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес». 2017. № 260. С. 130-141.
32. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С. 29-35.
33. Залунін В.Ф., Бородін М.О., Кравченко В.В. Проблеми та перспективи розвитку трудових ресурсів в Україні. *Молодий вчений*. 2016. №4. С. 73-76.
34. Іванишин В. В. Проблема мотивації повернення молоді на сільські території. *Актуальні проблеми аграрної економіки: теорія, практика, стратегія*. Кам'янець-Подільський, 2017. С. 48-50.
35. Іванісов О. В., Лебединська О. С., Лугова В. М. Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення. *Актуальні наукові дослідження в сучасному світі: збірник наукових праць*. Переяслав-Хмельницький, 2020. Вип. 4(60). Ч 8. С. 10-17.
36. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» *Держава та регіони*. Серія: *Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111-115.
37. Кичко І. І., Горбачова О. Ю. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. *Проблеми і перспективи економіки і управління*. № 2 (10). 2017. С. 7-14.
38. Коваленко М.О. Аналіз соціальної та кваліфікаційної складових

трудового потенціалу України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 3. С.12-16.

39. Кодекс законів про працю України: Закон УРСР від 10.12.1971 р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 20.02.2021).

40. Колосок А. М. Становлення соціальної відповідальності в аграрному бізнесі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1 (175). С. 231- 235.

41. Комарніцька О.М. Зародження, еволюція розвитку та економічна значимість категорії трудовий потенціал. *Агросвіт*. 2017. №1-2. С. 26-31.

42. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І., Джвігол Х., Мішкевіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ: Управління персоналом, 2018. С. 276-296.

43. Криворученко А. Г. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*, 2017. Вип. 1. С. 8-13.

44. Кудінова М. М., Рибалка А. С., Чубач О. Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 14. С. 199-205.

45. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г, Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. №14. С. 448-456.

46. Лизунова О.М., Янкевич Р. А. Підвищення продуктивності праці як елемент ефективного управління промисловим підприємством *Новітні технології в освіті, науці та виробництві: збірник матеріалів I Міжнародної науково-технічної інтернет-конференції*, 2019. С. 119-121.

47. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 130–134.

48. Личук Л. Стратегічні аспекти управління розвитком трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*. 2017. №1-2 (67). С. 59-64.

49. Личук Л. Формування і реалізація трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств в контексті розвитку сільських територій. *Економічний дискурс*. 2017. №2. С. 128-136.

50. Лобза А. В. Комарова С. К. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип 11. С. 144-149.

51. Лобза А. В., А. Л. Бикова, Л. Ю. Семенова. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія: Економіка. 2016. Вип. 1(1). С. 245-252.

52. Магас О. В., Марценюк О. В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. №11, Том 1. С. 204-209.

53. Мазур Н. О., Вербицька Н. В. Систематизація показників і джерел інформації кількісного руху персоналу організації. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 166-174.

54. Маркова С. В., Чкан А. С., Шкрьобка С. В. Формування системи мотиваційних чинників персоналу в управлінні промисловим персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2017, Випуск №3(08). С.172-178.

55. Мельничук О.П. Трудовий потенціал: активізація його розвитку. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. №2. С. 75-83.

56. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41-45.

57. Олійник О. С. Формування, розвиток та ефективність використання персоналу підприємства *Журнал науковий огляд*. 2016. №5(26). С. 1-17.

58. Орлова-Курилова О. В., Чупріна М. О., Сухомлин Л. В., Горда А. С. Моделювання сталого розвитку інноваційного підприємництва в умовах зміни маркетингової поведінки на онлайн-ринку, пандемії covid-19, бізнес-комунікацій та управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 24–29.

59. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4(1). С. 54-59.

60. Павленко К. О., Шульгіна К. С. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2017. Вип. 23(3). С. 30-33.

61. Пирогова Ю. Соціально-психологічні аспекти управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України: теоретичний дискурс. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4. С. 152-158.

62. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. № 15 (1291). С. 101-104.

63. Полюк М. І., Якубів В. М. Методика оцінки ефективності роботи персоналу сільськогосподарських підприємств. *Соціально економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. № 6. С. 183-187.

64. Про оплату праці: Закон України від 01.01.2017 р. №108/95-вр. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 20.02.2021).

65. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162.

66. Рибалко Л.П. Ретроспективний аналіз складових трудового потенціалу українського суспільства. *Бізнес Інформ*. 2016. №2. С. 234-240.

67. Свінцицька О.М., Богоявленська Ю.В., Ліханова В.О. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 183-188.

68. Свирида Э. Менеджмент трудового потенціала: развитие и обучение персонала организации. Рыночная экономика: сегодня и завтра: тезисы X Международной научной студенческой конференции (Минск, 18–19 марта 2021 года) / редкол.: Г. И. Гануш [и др.]. Минск: БГАТУ, 2021. С. 410-412.

69. Семенов В. Ф. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. № 5. С. 147-154.

70. Телишевська Л. І. Усипаленко В. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 187-197.

71. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. *Молодий вчений*. 2018. № 7(8). С. 498-502.

72. Терещенко Л. В. Розробка механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу в процесі організаційних змін *Інфраструктура ринку*. 2017. Випуск № 9. С. 118-122.

73. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102.

74. Устіловська А. С. Генеза поняття «управління персоналом» крізь призму наукових шкіл та підходів. *Економічний вісник Запорізької державної академії*. 2018. Вип. 6. С. 230-235.

75. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4 (44.4). С. 112-116.

76. Чавичалов І.І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41-44.

77. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні *Формування ринкової економіки*. 2016. С.146-154.

78. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення *Економіка і суспільство*, 2017. Вип. 9. С. 712-715.

79. Шкурат М. Є. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. №2 (22). С. 282-290.

80. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, ч 2. С.141-147.

81. Duda H. Motivating factors of youth job placement in business agricultural sector. *Eurasian Academic Research Journal*. 2017. № 2(08). P. 120- 125.

Додатки