

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”

завідувачка кафедри

_____Рекуненко І.І.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Управління персоналом на підприємстві «DN Service» »

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,
освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

Студента гр. М.мз-01с Півень Дар'ї Віталіївни

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Півень Д.В.

Науковий керівник:

Древаль О.Ю.

Суми 2021 р.

АНОТАЦІЯ

У даній роботі було досліджено теоретико-концептуальні основи управління персоналом на підприємстві. Була розглянута сутність управління персоналом, тобто концепція, цілі та головні принципи. Також розглянута класифікація стратегічного управління кадрами.

У роботі проведено стратегічний аналіз управління та організаційно-економічна характеристика підприємства. Були знайдені деякі недоліки у стратегії управління персоналом в організації, але є наведені заходи щодо поліпшення цих проблем. Наведено аналіз сучасних підходів до побудови системи управління персоналом. Сформовано організаційно-економічний механізм побудови системи управління персоналом на підприємстві у сучасних умовах господарювання. Удосконалено науково-методичні підходи до системного аналізу організаційної структури підприємства, взаємозв'язків у системі управління персоналом.

Використано методи декомпозиції, експертний метод, концепція і методологія збалансованої системи показників, метод дерева цілей.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 41 найменування. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи магістра становить 43 сторінки, у тому числі 5 таблиць, список використаних джерел на 4 сторінках.

Актуальність. Управління персоналом має важливе значення для результативності управління. Власне людські ресурси є основою конкурентоспроможності сучасних компаній. Мотивація високоефективної праці менеджментом і розвиток людських ресурсів обумовлює досягнення цілей функціонування і розвитку підприємства. Праці вітчизняних і закордонних учених не охоплюють всього спектру проблем, пов'язаних з організацією та розвитком системи управління персоналом на підприємстві у нових умовах господарювання. Необхідність теоретичного узагальнення, систематизації науково-методичних засад, визначення практичних рекомендацій, стратегічних ініціатив, формування організаційно-економічного механізму їх реалізації щодо розвитку системи управління персоналом обумовила вибір теми даної роботи і її актуальність.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка заходів щодо вдосконалення стратегії управління персоналом в «DN SERVICE».

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи стратегії управління персоналом організації.
- визначити сутність управління персоналом: концепцію, цілі та головні принципи;
- виокремити класифікацію стратегічного управління кадрами підприємства;
- провести аналіз управління персоналом в «DN SERVICE».
- розробити заходи, спрямовані на вдосконалення стратегії управління персоналом в «DN SERVICE»

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в «DN SERVICE».

Предметом дослідження – стратегія управління персоналом організації.

Теоретико-методологічну основу роботи складають праці таких вчених як А. Аверін, Т. Базаров, Е. Борисова, А. Кібанов, Г. Михайлина, В. Маслова, В. Рульєв, С. Гуткевич, Т. Мостецька, В. Селютін, Л. Яцун та ін.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії. У роботі було використано методи аналізу та синтезу, метод декомпозиції, експертний метод, концепція і методологія збалансованої системи показників, метод дерева цілей.

Набули подальшого розвитку:

- науково-методичні підходи до обґрунтування ролі управління персоналом у системі загального менеджменту підприємства.

Ключові слова: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ; МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ; ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА; АПАРАТ УПРАВЛІННЯ; ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ; УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ; СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Зміст

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність управління персоналом: концепція, цілі та головні принципи ..	9
1.2. Класифікація стратегічного управління кадрами.....	15
РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ«DN SERVICE».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2. Стратегічний аналіз управління персоналом.....	23
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В «DN SERVICE»	32
3.1. Заходи щодо поліпшення стратегії управління персоналом в організації	32
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	33
ВИСНОВОК	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

Актуальність. В даний час складно уявити керівника, який би не усвідомлював ролі та значення співробітників своєї організації у вирішенні поставлених перед ними завдань. Методи управління персоналом за умов посилення конкурентної боротьби стають головним фактором формування сталої ефективної роботи організації та її конкурентоспроможності. Ефективне керівництво персоналом вимагає знання у найрізноманітніших галузях: менеджмент, психологія, стратегічне планування та інші. Важливо побудувати для підприємства систему управління персоналом, яка допоможе вирішувати виробничі завдання та позбутися деяких проблем управління персоналом.

Управління персоналом є значною складовою системи управління і має ключове значення для успіху діяльності будь-якого підприємства. Однією з основних потреб підприємства є вдосконалення системи управління всіх рівнів і видів діяльності. Стратегічне управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівництва підприємства щодо формування системи взаємодії і включення кожного співробітника в досягнення цілей підприємства, що охоплює широкий спектр функцій, які реалізуються в кадрових процесах.

Можливість створення ефективного, конкурентоспроможного підприємства безпосередньо пов'язана з людьми, які працюють на даному підприємстві.

Більшість підприємств орієнтуються на якість, а не на кількість продукції, що випускається або послуг, що надаються, а це в першу чергу залежить від людського фактора. Ось чому успішні фірми вважають за краще вкладати основний капітал в розвиток трудових ресурсів і розглядають це не в якості додаткових витрат, а в якості активів, що згодом окупаються. З часом вкладений капітал зростає, як і кошти, задіяні в модернізацію технічного

виробництва. Людські ресурси дозволяють забезпечити конкурентоспроможність та економічну стабільність підприємству.

Кадрова стратегія – це розроблене пріоритетне і якісне визначення напрямку дій, необхідних для досягнення довгострокових проектів зі створення колективу, який володіє високим ступенем професіоналізму, відповідальності. Всі роботи проводяться з урахуванням ресурсних можливостей і стратегічних завдань організації.

Ефективність роботи підприємства СТО багато в чому визначається організацією роботи з персоналом. Вона включає підготовку, підбір та розстановку кадрів, підвищення їх кваліфікації, організацію та оснащення робочих місць, вибір найбільш раціональних методів та прийомів виконання робіт з технічного обслуговування та ремонту автомобілів для кожного працівника, забезпечення умов, що відповідають вимогам виробничої етики, санітарії, охорони праці та техніки безпеки на кожному робочому місці.

Серед зовнішніх факторів, що визначають якісну та кількісну структуру персоналу СТО, слід назвати економічні умови, кон'юнктуру ринку, структуру парку автомобілів, у тому числі за віком, конкуренцію, попит та його структуру, законодавчу базу. Наприклад, в даний час, коли середній вік автомобіля 8-10 років, збільшується питома вага ремонтних, рихтувальних та зварювальних робіт. У той же час поява великої кількості дорогих престижних автомобілів призводить до збільшення обсягів мийних робіт та робіт із прибирання та хімічного чищення салону.

Розвиток СТО та вдосконалення його виробничої діяльності передбачає покращення організації технічного обслуговування та ремонту автомобілів, нормативно-технічне забезпечення, створення гнучкої системи управління, забезпечення запасними частинами та матеріалами, підвищення якості виконуваних робіт та кваліфікації персоналу, вироблення ефективних заходів, що дозволяють підвищити зацікавленість персоналу в якісному та продуктивному виконанні робіт.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка заходів щодо вдосконалення стратегії управління персоналом в «DN SERVICE».

Відповідно до мети поставлені наступні завдання:

- вивчити теоретичні основи стратегії управління персоналом організації.
- визначити сутність управління персоналом: концепцію, цілі та головні принципи;
- виокремити класифікацію стратегічного управління кадрами підприємства;
- провести аналіз управління персоналом в «DN SERVICE».
- розробити заходи, спрямовані на вдосконалення стратегії управління персоналом в «DN SERVICE»

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в «DN SERVICE».

Предметом дослідження – стратегія управління персоналом організації.

Теоретико-методологічну основу роботи складають праці таких вчених як А. Аверін, Т. Базаров, Е. Борисова, А. Кібанов, Г. Михайлина, В. Маслова, В. Рульєв, С. Гуткевич, Т. Мостецька, В. Селютін, Л. Яцун та ін.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є діалектичний метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення економічної теорії. У роботі було використано методи аналізу та синтезу, метод декомпозиції, експертний метод, концепція і методологія збалансованої системи показників, метод дерева цілей.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність управління персоналом: концепція, цілі та головні принципи

Розвиток стратегії управління персоналом підприємства багато в чому визначається його кадровою політикою. Викликано це тим, що стратегія і кадрова політика – пов'язані між собою поняття. На практиці провести розмежування між стратегією і кадровою політикою досить складно.

Необхідність в кадровій політиці виникає у зв'язку з тим, що змінюються вимоги до персоналу, для вирішення часто мінливих складних завдань, від правильності управління персоналом часто залежить конкурентоспроможність підприємства на ринку [20].

Управління персоналом – це наука, і, як будь-яка наука, вона має набір своїх основних понять, законів і правил. Кадрова служба, яка здійснює управління персоналом, використовуючи ці основні поняття, це багатофункціональна і необхідна частина більшості організаційних структур. Вона відповідає за задоволення різних потреб на робочих місцях, в тому числі, за комплектування штатів, розрахунки з персоналом, професійний розвиток співробітників, оцінку ефективності, утримання персоналу в компанії, дисциплінарні стягнення і ділову етику [38].

Нарешті, вона бере активну участь у забезпеченні дотримання законодавства і виступає в ролі посередника між працівником і підприємством при виникненні спірних питань. Іноді ці напрямки кадрової діяльності розбиваються на більш вузькі потоки по підрозділах, в залежності від величини компанії [12]:

- відділ найму та відбору персоналу;
- відділ адаптації та атестації;
- відділ компенсації, розрахунку заробітної плати та винагороди;

- відділ внутрішніх комунікацій;
- відділ розвитку та навчання;
- відділ кадрового діловодства.

Разом з тим, кожен напрямок цієї діяльності є невід’ємним фактором, що визначає успіх, як самого співробітника, так і підприємства загалом.

Незважаючи на те, що ідеальної формули найму не існує, найкращою порадою буде початок дії задовго до того, як виникне сама потреба в прийомі кандидата на роботу. Кадровий фахівець повинен створювати кадровий резерв, погоджувати юридично дозволені положення посадових інструкцій з менеджером по найму персоналу, складати питання для співбесід, розробляти політику перевірки анкетних даних задовго до проведення першої співбесіди.

При проведенні співбесід і відборі кандидатів працівники кадрової служби повинні також подбати про те, щоб залучаючи кандидати були знайомі з законодавчими нормами і стандартами ділової етики.

Обговорення заробітної плати – це важливий етап, який відбувається або до, або після прийому співробітника на роботу. Важливо вивчити кандидата і його посаду з метою визначити, яку цінність для компанії може представляти дана особистість [41].

Залежно від моделі бізнесу оплата праці може проводитися в самих різних формах, наприклад, у формі фіксованої заробітної плати, погодинної оплати або комісійної винагороди.

Однак, працівники, як правило, не хочуть отримувати тільки зарплату. Вони також хочуть отримувати пільги та премії, брати участь у програмах пенсійного забезпечення.

Більше того, щоб залишатися в компанії, їм потрібні стимули. Часто після того, як співробітник прийнятий на роботу і довів своє право працювати в даній компанії, можна відчувати, що він вже знаходиться під впливом атмосфери інших підрозділів. Це не означає, що роль кадрової служби закінчена до тих пір, поки співробітник буде йти з роботи, не враховуючи випадків, коли необхідний дисциплінарний вплив. Насправді, хороша кадрова

служба, як правило, проводить для нових співробітників вступний інструктаж, що, як мінімум, передбачає ознайомлення їх з правилами внутрішнього трудового розпорядку, і продовжує підтримувати зв'язок із цими працівниками в рамках тренінгів [4].

Такі тренінги можуть включати в себе інструктажі з техніки безпеки, кампанії по боротьбі з домаганнями і утиском співробітників, навчання діям в надзвичайних ситуаціях і навіть прості семінари з підвищення кваліфікації.

Відділи кадрів часто пропонують ці та інші пільги, що дозволяють забезпечити дотримання нормативів, а також утримати таланти в компанії. Роз'яснення співробітникам основних понять і визначень, норм, правил і процедур, які є основоположними для роботи в компанії, є важливою функцією відділу з управління персоналом [36].

Ефективність співробітника слід періодично оцінювати не тільки для того, щоб компанія отримувала максимальну віддачу від інвестицій в людські ресурси, а й для того, щоб інформувати співробітників про їх результативність.

Заохочення – потужний фактор для людини, добре виконує свою роботу. Для проблемних працівників можна позначити конкретні проблеми, пов'язані з низькою якістю, і визначити цілі, яких можна досягти до моменту наступної зустрічі. Ці нові цілі повинні бути конкретними, що піддаються кількісній оцінці, досяжними, актуальними і фіксованими за термінами [12].

Результати оцінки ефективності повинні зміцнювати самооцінку співробітників, а не змушувати їх відчувати себе маріонетками, кожен рух який кимось управляється. Після проведення оцінки працівників доброю організаційною практикою може стати планування наступності (заміщення посад).

Іноді звільнення співробітника просто необхідно. Якщо людина вчинила правопорушення, таке як нелегальне вживання наркотиків, розтрата коштів або крадіжка на робочому місці, звільнення виправдано. Порухення політики

компанії у сфері боротьби з інтернет-травлею, домаганнями, утиском інших працівників або насильством, також може стати підставою для розірвання трудового договору [2].

Тим не менш, є ситуації, коли звільнення може розглядатися як «неправомірне». Наприклад, якщо людину звільняють за викриття порушень законодавства про охорону праці та здоров'я, то це може привести до судового розгляду.

Трудове законодавство і закони можуть бути дуже складними, тому важливо знати всі основні тонкощі і поняття в цьому зв'язку. Необхідно дивитися не тільки державне законодавство, а й закони органів місцевого самоврядування. Знання того, що ваша організація працює в рамках трудового законодавства надзвичайно важливе.

Але також важливо приймати рішення, що відповідають нормам етики – незалежно від того, чи заборонено законодавством менш моральне рішення, чи ні.

Менеджери кадрової служби повинні бути знайомі з законодавчими вимогами, що відносяться до найму персоналу, дисциплінарних стягнень, оцінки ефективності, підвищення кваліфікації та оплати праці. Вони повинні формувати політику за конкретними напрямками, в тому числі, політику боротьби з домаганнями і утисканнями на робочому місці, політику рівних можливостей, політику захисту співробітників [12].

Відділ з управління персоналом несе відповідальність за виконання своїх обов'язків в рамках трудового законодавства і суворо дотримується основних понять і характеристик основоположних документів і їх принципів. Зрештою, саме від компанії залежить, чи будуть її співробітникам забезпечені рівні можливості, незалежно від їх расової, статевої, вікової, релігійної, національної приналежності, і незалежно від їх місця народження, сімейного стану, приналежності до груп осіб з обмеженими можливостями.

Можна виділити два критерії для угруповання видів кадрової політики.

Перший критерій – ступінь усвідомленості правил і норм, на яких ґрунтуються кадрові заходи і безпосередній вплив управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації.

Сама ідея про ведення пасивної кадрової політики здається нелогічною. Але на практиці можна часто зустрітися з ситуацією, коли керівництво фірми не має продуманої і певної програми дій в управління персоналом, і кадрова робота полягає лише в ліквідації можливих наслідків.

У компаніях з пасивною кадровою політикою не розробляються прогнози кадрових потреб, засобів оцінки праці та персоналу, діагностики кадрової ситуації [38].

А керівництво працює наступним чином: воно екстрено реагує на виникаючі в ході діяльності різні негативні ситуації, хоче усунути їх будь-якими засобами, часто навіть не роблячи спроби визначити їх причини і можливі наслідки.

Реактивна кадрова політика. Цей вид політики визначається наступними ознаками: контроль ознак негативного стану в роботі з людськими ресурсами, їх причин і безпосередньо ситуації розвитку, здійснюваний керівництвом підприємства; керівництвом заходів щодо згладжування проблеми і з визначення причин, які призвели до її створення. Кадрові служби в таких організаціях, в основному, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та ефективної швидкої допомоги [26].

Превентивна кадрова політика. Даний вид кадрової політики виникає лише тоді, коли керівництво фірми має аргументовані прогнози розвитку ситуації. Однак, фірма з превентивною кадровою політикою, не має засобів, щоб впливати на неї. Відділ по роботі з персоналом подібних підприємств має в своєму розпорядженні не тільки інструментами діагностики персоналу, але і здатний прогнозувати кадрову ситуацію в середньостроковому періоді. У планах розвитку підприємства містяться короткостроковий та середньостроковий прогнози якісної і кількісної потреби в працівниках,

намічені завдання з розвитку персоналу, які повинні бути досягнуті. Основна проблема таких організацій – це розробка цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика. Для активної кадрової політики характерні наступні ознаки: керівництво має не тільки прогноз, але також і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, проводить постійний аналіз ситуації і коригує виконання програм в залежності від параметрів ситуації.

Програми розвитку організації містять короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози потреби в персоналі. Також, частиною плану є програма кадрової роботи з різними альтернативами її реалізації [41].

Що стосується кадрової роботи, дуже важливо буде провести перенавчання персоналу, але швидка і ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, в компанії, в якій здебільшого молодий персоналом, ніж в компанії, що має висококваліфікований, добре спеціалізований персонал похилого віку.

Можна зробити висновок, що поняття «якість персоналу» включає ще один параметр, який не був врахований при підготовці плану кадрової роботи в рамках авантюристичної кадрової політики [4].

Ще одним критерієм для виділення видів кадрової політики виступає принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал, тобто існуюча в організації ступінь відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні свого кадрового складу. За даним критерієм виділяють два види кадрової політики: відкрита і закрита.

Як вже зазначалося раніше, впровадження кадрової політики може здійснюватися за допомогою використання широкого спектру можливих альтернатив. Вона може бути різкою, стрімкою, не дуже гуманною по відношенню до працівників фірми. Тоді кадрова політика розрахована, перш за все, на досягнення певних результатів в ході діяльності компанії.

Протилежною їй буде кадрова політика, для якої першорядними виступають інтереси співробітників і зниження рівня так званих соціальних і психологічних витрат у трудовому колективі. Слід пам'ятати, що «кадри вирішують все». Кадровий склад організації може бути як головною запорукою успіху, так і привести до зниження її ефективності і занепаду. А це, в свою чергу, залежатиме безпосередньо від того, наскільки оптимально сформована і реалізується кадрова політика підприємства.

1.2. Класифікація стратегічного управління кадрами

Існує кілька видів стратегічного управління персоналом: стратегія інноваційних компаній, диверсифікаційна стратегія, стратегії прибутку, стратегії з упором на споживачів, організаційні стратегії і так далі. Виділяють і інші види стратегій управління кадрами [32].

1. Стратегія розрахунку на власні сили.

Ця стратегія передбачає, що компанія займає міцну позицію на ринку, має уявлення про майбутні зміни протягом наступних кількох років і планує зміну стратегічних завдань, беручи до уваги ринкові зміни. Компанія планує створити групу фахівців для виробництва і збуту майбутніх продуктів. Період планування залежить від рівня нового продукту. Витрати залежать від вартості робіт з відбору фахівців і їх підготовки. Витрати також включатимуть вартість тестування навичок майбутніх фахівців.

Присутній певний ризик того, що навчені фахівці не зможуть вирішити нові завдання і задовольнити нові потреби в трудових ресурсах. Але цей ризик можна мінімізувати за допомогою раціональної системи підбору кадрів і забезпечення певної надмірності щодо кількості підібраних фахівців – тобто надлишкового співвідношення числа прийнятих працівників і кількості фахівців, запланованих на певний період у майбутньому відповідно до стратегічного прогнозу.

Успіх такої стратегії залежить від декількох параметрів [26]:

- рівень привабливості на трудовому ринку;
- число молодих співробітників, які вже здійснюють роботи в компанії, і число професіоналів, які можуть бути працевлаштовані в компанії;
- сьогоденний рівень компетенції та кваліфікації співробітників компанії;
- існування перспектив для можливого зростання молодих працівників.

Така стратегія застосовується у великих компаніях.

2. Стратегія отримання вже підготовлених фахівців.

Опора тільки на цю стратегію може викликати деякі труднощі у зв'язку з великими витратами і складною адаптацією різних фахівців з існуючими групами і відділами компанії.

Розробка такої стратегії займає не дуже великий час, так як компанія планує купувати вже готових працівників, а ринкові умови вимагають швидкого виведення на ринок нової продукції і завоювання нових сегментів.

Витрати будуть досить великими у зв'язку з наступними факторами:

- витрати на розробку плану впровадження та визначення потреб компанії щодо кваліфікаційного рівня та компетенції фахівців, що набираються;
- витрати на придбання необхідних працівників і адаптацію до існуючих умов праці;
- витрати на передбачувану високу заробітну плату нових фахівців.

Реалізація поставленої мети займе небагато часу при високому рівні ймовірності успішного виконання поставлених завдань, якщо відібрані фахівці зможуть адаптуватися до існуючої системи управління, або адміністрація компанії надасть таким фахівцям достатньо прав і самостійності для виконання поставлених перед ними завдань [12].

3. Стратегія відбору невеликого числа фахівців з високою кваліфікацією (виконання необхідних робіт за допомогою малого числа висококваліфікованих працівників).

Ця стратегія характерна для невеликих консалтингових компаній, які повинні швидко і з хорошим рівнем якості вирішити наукову, проектну, впроваджувальну або іншу подібну задачу.

Дана стратегія застосовується для управління трудовими ресурсами, якщо загальна стратегія менеджменту компанії відноситься до концепцій «динамічного зростання», «динаміки змін» або «підприємництва». Якщо компанія перейде до стратегії «прибутковості», то може зменшитися потреба компанії у висококваліфікованих працівниках, і самі відібрані фахівці можуть відмовитися виконувати рутинні і звичайні завдання в цій компанії або за її межами. Часто це стає причиною зміни складу співробітників в компаніях малого бізнесу після декількох років роботи [41].

4. Стратегія відбору фахівців із середнім рівнем компетенції, але в кількості, необхідній для виконання поставлених завдань. Ця стратегія характерна для зрілих компаній або організацій з авторитарним керівництвом, де відносно легко керувати фахівцями із середнім рівнем кваліфікації.

На реалізацію такої стратегії потрібно не дуже багато часу, витрати теж не будуть дуже високими, так як рівень заробітної плати для середньо-кваліфікованих працівників також буде середнім. Загальні завдання компанії можуть бути реалізовані на основі чіткої системи організації робіт і поділу функцій. Зазвичай в таких умовах вся робота координується керівником компанії.

Переваги цієї стратегії полягають в можливості економії грошових коштів на заробітну плату і час, необхідний для додаткового навчання працівників, а також залежності і підпорядкованості співробітників керівнику компанії (або лінійним менеджерам) [41].

Обмеження використання стратегії пов'язані з рівнем складності поставлених завдань і видами робіт, що проводяться в даній компанії.

5. Стратегія індивідуальної та незалежної роботи.

Ця стратегія застосовується в тих компаніях, де немає необхідності в тісному спілкуванні різних фахівців, не створюються робочі групи і команди, і

робота кожного співробітника залежить тільки від його власних зусиль. Тимчасові і грошові витрати передбачаються невеликі. Успішна реалізація поставлених завдань досягається за допомогою грамотного, оперативного і гнучкого управління всіма працівниками.

6. Стратегія командної роботи. Компанія намагається сформувати єдиний колектив, який працює на загальну для всіх мету: «Моя компанія – моя сім'я». Така кадрова стратегія типова для японських фірм [41].

Отже, з урахуванням вищенаведеного опису різних стратегій управління кадрами, можна сформулювати головні фактори, які визначають вибір тієї чи іншої стратегії: загальна стратегія менеджменту в компанії; наявна організаційна структура; статус компанії; кількість існуючих працівників; період часу, на який виконується прогноз; рівень компетенції та кваліфікації головних керівників фірми та відділу управління кадрами.

У реальному житті поєднуються різноманітні варіації і типи стратегій управління кадрами. Крім того, варіанти різних стратегій управління персоналом змінюються в залежності від діяльності компанії, досягнення поставлених цілей, заміні існуючої стратегії фірми і так далі.

РОЗДІЛ 2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «DN SERVICE»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство «DN SERVICE» є приватним підприємством, господарем якого є приватний підприємець Федоренко А.М.. Дане підприємство є станцією технічного обслуговування та ремонту легкових автомобілів як вітчизняного, і зарубіжного виробництва. При «DN SERVICE» існує магазин автозапчастин, в якому проводиться продаж та постачання запчастинами та матеріалами підрозділів СТО.

«DN SERVICE» виконує такі види робіт:

1. Діагностування та технічне обслуговування систем та механізмів двигунів.
2. Діагностування та технічне обслуговування агрегатів трансмісії.
3. Поточний ремонт систем та механізмів двигунів.
4. Поточний ремонт агрегатів трансмісії.
5. Діагностування, обслуговування та ремонт підвіски, гальмівного та кермового управління.
6. Електротехнічні роботи.
7. Дрібний ремонт.
8. Кузовний ремонт.

За 2020 рік на «DN SERVICE» вироблено приблизно 1542 автомобілі – заїздів: 453 автомобілі ВАЗ, 28 європейські марки, 4 автомобілів ГАЗ, 217 автомобілів Toyota; 49 автомобілів Ніссан; 66 автомобілів Хонда; кузовний цех – 195 автомобілів ВАЗ, 17 європейських марок, 18 автомобілів ГАЗ, 290 автомобілів Тойота; 52 автомобілів Ніссан; 57 автомобілів Хонда.

Весь персонал поділяється на адміністративний, обслуговуючий і виробничий.

Режим роботи «DN SERVICE» в одну зміну з 9-00 до 19-00 години з перервою на обід з 13-00 до 14-00, шість днів на тиждень. Штат робітників становить 14 чоловік:

- 3 особи – зона ТО та ТР;
- 1 особа – карбюраторні роботи;
- 1 особа – токарні роботи;
- 2 особи – кузовний ремонт;
- 1 особу – фарбування автомобілів;
- 1 особу – полірування автомобілів;
- 1 особа – підбір фарби;
- 1 особу – майстер;
- 1 особа – бухгалтер;
- 1 особа – продавець;
- 1 особа – директор;

При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе генеральний директор «DN SERVICE» , який очолює колектив. При розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів йому допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів, в даному випадку – керуючого, головного бухгалтера.

Можна виділити переваги існуючої структури управління об'єктом дослідження:

- краща підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- можливість залучення консультантів та експертів.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між функціональними відділами;
- посилена система зв'язків по вертикалі, тобто тенденція до надмірної централізації.

Як правило, навчання співробітників «DN SERVICE» полягає в отриманні другої освіти, перейняття досвіду колег, навчанні виконання нових завдань і повноцінному застосуванню сучасних технологій, а також інші види діяльності, що ведуть до змін в навичках і уміннях, які потім будуть використані на практиці.

Система мотивації праці в «DN SERVICE» використовує фінансові та нефінансові методи. До фінансових методів належать підвищення заробітної плати, премії, «13 зарплата» в кінці року, заохочення керівництва за результатами діяльності. До нефінансових методів належать додаткові вихідні, можливість навчання, безкоштовне годування в ресторані.

Для оцінки поточного стану «DN SERVICE» розглянута динаміка основних показників діяльності даного підприємства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка основних економічних показників діяльності «DN SERVICE»
за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення		Темп зростання, %	
				2020 р. від 2018 р.	2020 р. від 2019 р.	2019 р. / 2018 р.	2020 р. / 2019 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	943146	1324994	910734	381848	-414260	140,5	68,7
Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	874347	1242676	892392	368329	-350284	142,1	71,8
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	-27017	-32779	-75805	-5762	-43026	121,3	231,3

Чистий прибуток, тис. грн.	4014	-4721	-142689	-8735	-137968	117,6	3022,4
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	16649,8	16961,0	17287,0	311,20	326,00	101,87	101,92

За 2018-2020 рр. спостерігається зниження виручки. У 2020 році виручка від реалізації продукції і наданих послуг склала 910734 тис. грн., що на 414260 тис. грн. або 31,3% менше минулого року.

У 2020 році в порівнянні з 2018 роком собівартість проданої продукції, наданих послуг зменшилася на 350284 тис. грн. (2,35%) і склала 892392 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції та наданих послуг в «DN SERVICE» за 2020 рік склав в розмірі – 75805 тис. грн.

Чистий прибуток «DN SERVICE» за 2020 р. склав 142689 тис. грн., що на 137968 тис. грн. менше значення чистого прибутку в 2018 році.

У сучасних умовах економічного виробництва зростає роль ефективного управління персоналом. Його головною метою є достатнє забезпечення підприємств працівниками, які мають необхідну кваліфікацію та досвід, раціональне використання кадрів, підвищення рівня продуктивності праці.

Тому при оцінці існуючої системи управління персоналом важливо оцінити ефективність його використання економічними методами.

У таблиці 2.2. представлені дані по забезпеченості «DN SERVICE» персоналом.

Таблиця 2.2.

Забезпеченість «DN SERVICE» персоналом за 2020 р.

Показник	Планова чисельність	Фактична чисельність	Абсолютне відхилення	Відхилення, %
Середньооблікова чисельність	34	32, 2	-1, 8	-4, 09
Виробничий та обслуговуючий персонал	29	28	-1	-2, 56
Адміністративний персонал	5	4, 2	-0, 8	-16

Таким чином, в цілому по підприємству відхилення не перевищує 5 %, відхилення по виробничому і обслуговуючому персоналу становить менше 3 %, проте відхилення по адміністративному персоналу становить 16 %, що негативно характеризує діяльність організації по даному напрямку. Це говорить про те, що на підприємстві є вакантні місця, не заповнені необхідними співробітниками. Причиною цього може бути низька заробітна плата або невідповідний графік роботи для адміністративної посади.

2.2. Стратегічний аналіз управління персоналом

Стратегічний аналіз управління співробітників в «DN SERVICE» реалізований наступним чином: існує система планів і норм як для консультантів, що укладають договори, так і для обслуговуючого персоналу. Дотримання плану надання послуг та реалізації продукції є обов'язковою умовою роботи кожного співробітника «DN SERVICE», а будь-яке перевиконання плану вище, ніж на 10 % винагороджується преміальними в розмірах, відповідних відношенню перевиконаного плану до загального.

Наприклад, при перевиконанні плану на 20%, співробітнику буде виплачено 1,2 окладу в наступному місяці.

План аналізується і коригується щомісяця, з урахуванням змін, що відбулися в кадрах, а також з урахуванням виконаних і перевиконаних планів за минулий місяць.

Система штрафів. Також в «DN SERVICE» працює система штрафів, яка, при порушеннях адміністративного порядку підприємства виступає в якості дисциплінарного регулювальника. Дана система є досить простою: при порушенні співробітником адміністративного порядку на підприємстві, як-то:

- запізнення більш, ніж на 30 хвилин без поважних причин;
- порушення громадського порядку;
- навмисне псування майна підприємства.

Співробітнику виноситься умовна «догана», як якась штрафна одиниця. За накопиченням за один звітний період трьох таких доган, співробітник позбавляється права отримати преміальні в поточному місяці.

В якості пом'якшувального заходу виступає можливість отримати ці преміальні в наступному місяці при перевиконанні плану і відсутності доган. Дану систему не можна назвати мотиваційною, але її можна віднести до дисциплінарних.

Навчання та підвищення кваліфікації працівників. В силу політики активного найму кадрів і зменшення їх плинності, на підприємстві необхідно утворити кваліфікаційну ієрархію, це сприяє розширенню підприємства і можливості зайняти більший сегмент ринку в подальшому.

Керівництво «DN SERVICE» організовує спеціальні курси підвищення кваліфікації для своїх співробітників із залученням досвідчених майстрів. Потрапити на такі курси може будь-який співробітник «DN SERVICE», який відпрацював в «DN SERVICE» більше півроку.

Можливість підвищення кваліфікації і, як наслідок, окладу, є хорошим мотивуючим механізмом для співробітників підприємства.

Корпоративно-соціальна політика. Оскільки підприємство намагається мінімізувати плинність кадрів, керівництвом було прийнято рішення реалізувати організацію путівок в дитячий літній табір дітям співробітників, що працюють на в «DN SERVICE» більше року.

Акція дозволяє купувати путівки з 50-ти % знижкою їх вартості за рахунок підприємства, що є хорошим мотивуючим механізмом в сукупності зі стратегією винагороди. А оскільки переважна частина співробітників знаходиться у віковій категорії 20-35, дана акція користується попитом.

Кадрова політика підприємства складається з наступних напрямків діяльності: найм і відбір персоналу, адаптація, оцінка і атестація персоналу, підвищення кваліфікації персоналу, створення кадрового резерву, мотивація і стимулювання персоналу, оплата праці.

Набір персоналу в «DN SERVICE» здійснюється з використанням всіх можливих джерел пошуку кадрів: співробітники підприємства, друзі та знайомі співробітників підприємства, колишні кандидати, центри зайнятості населення. Підбір персоналу здійснюється з урахуванням таких параметрів: кадрові дані, досвід роботи, професійні вміння, особисті якості, здоров'я і працездатність.

У ТОВ «DN SERVICE» велика увага приділяється розвитку персоналу, адже якісна професійна система навчання і розвитку співробітників дозволяє ефективно виконувати персоналу його завдання, мотивує його на якісну роботу і підтримує кваліфікацію співробітників на рівні, який відповідає необхідним вимогам, які визначаються специфікою роботи підприємства.

З урахуванням стратегії розвитку персоналу «DN SERVICE» і потреби в навчанні розробляються перспективні та поточні річні плани навчання кадрового складу. Щоб здійснити це планування необхідно проводити аналіз загальної потреби підприємства в кадрах певного рівня і конкретного профілю підготовки, а також заявок структурних відділів підприємства.

Навчання працівників складається з наступних видів робіт:

– професійна підготовка персоналу;

- професійна перепідготовка персоналу;
- підтримка і підвищення кваліфікації персоналу;
- атестація керівників і фахівців.

У «DN SERVICE» були укладені договори на надання освітніх послуг з установами області, в рамках яких працівники проходили навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації відповідно до вимог, які пред'являються до специфіки роботи підприємства.

У 2020 році число працівників, які пройшли навчання, зросло майже в два рази, що обумовлено, в основному, періодичністю навчання (після закінчення терміну дії посвідчень) відповідальних осіб.

Навчання пройшло 19 осіб, у тому числі: керівного персоналу – 2 особи, обслуговуючий персонал – 10 осіб, працівників – 7.

Таблиця 2.3.

Динаміка витрат на навчання персоналу «DN SERVICE» за 2018-2020 рр.

Категорії працівників	2018		2019		2020	
	Кількість (чол.)	Витрати (тис. грн.)	Кількість (чол.)	Витрати (тис. грн.)	Кількість (чол.)	Витрати (тис. грн.)
Керівники	7	59,9	8	54,23	22	39,5
Обслуговуючий персонал	12	117,9	13	61,9	18	82,8
Працівники	7	41,2	4	26,4	9	27
Разом	26	219	25	142,5	49	149,3

Сумарні витрати на навчання персоналу в 2020 році істотно не змінилися в порівнянні з 2019 роком, вони зросли на 4,7 %, і таким чином склали 149,3 тис. грн. Намічений план з навчання працівників на 2020 рік був повністю реалізований. Важливим елементом системи розвитку персоналу є «DN SERVICE» робота з кадровим резервом.

Кадровим резервом називається потенційно активна і підготовлена частина персоналу, яка здатна заміщати вищі посади, частина персоналу, яка проходить підготовку для заняття робочих місць більш високої кваліфікації. У «DN SERVICE» створено управлінський кадровий резерв. У цей резерв увійшли 5 співробітників, які можуть в перспективі зайняти керівні посади. Це співробітники, рівень виконання професійних завдань і потенціал яких перевищує вимоги, що пред'являються до займаних ними посад. Щоб підготувати кадровий резерв необхідно обрати відповідні напрями навчання та форми навчання для працівників, зарахованих до кадрового резерву, а також визначити заходи з набуття практичних навичок, які знадобляться їм для роботи на новій посаді. Кожна людина має такі потреби, як: потреба в успіху, повазі, визнанні. Саме тому в «DN SERVICE» здійснюються деякі заходи для мотивації персоналу:

- проводяться наради для обговорення питань;
- забезпечуються і створюються умови для придбання нових знань, навчання в навчальних закладах і перепідготовка;
- забезпечується стабільність робочого місця.

Порядок оплати праці регулюється Положенням про організацію оплати та стимулювання праці працівників «DN SERVICE» в повній відповідності з чинним законодавством України у сфері оплати праці та чинним колективним договором.

Заробітна плата виплачується працівникам «DN SERVICE» своєчасно, відповідно до термінів, зазначених у колективному договорі. У структуру заробітної плати працівника «DN SERVICE» входить: місячна тарифна ставка; доплати і надбавки до тарифних ставок і окладів; виплати стимулюючого характеру. У таблиці 2.4. представлена динаміка середньої заробітної плати «DN SERVICE» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.4.

Динаміка середньої заробітної плати «DN SERVICE» за 2018-2020 рр.,
тис. грн.

Категорії працівників	Роки			Відхилення, (+, -)		Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019 від 2018	2020 від 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
«DN SERVICE»	16649,8	16961,0	17287,0	311,20	326,00	101,87	101,92
Керівники	42446,1	38633,3	41680,0	-3812,80	3046,70	91,02	107,89
Обслуговуючий персонал	18470,5	20519,7	20366,5	2049,20	-153,20	111,09	99,25
Працівники	13790,8	14090,9	14008,6	300,10	-82,30	102,18	99,42

Таблиця 2.5.

Динаміка і структура фонду заробітної плати працівників «DN SERVICE»
за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення, (+, -)		Темп зростання, %	
	2018	2019	2020	2019 від 2018	2020 від 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Постійна частина оплати праці	42225,8	38942,1	37954,6	-3283,70	-987,50	92,22	97,46
Оплата праці за посадовими окладами, тарифними ставками	26904,0	24293,0	22937,4	-2611,00	-1355,60	90,30	94,42
Доплати і							

надбавки, пов'язані з компенсацією за понаднормовий час роботи	242,2	241,3	213,3	-0,90	-28,00	99,63	88,40
Доплати і надбавки стимулюючого характеру	6016,1	5850,4	5940,9	-165,70	90,50	97,25	101,55
Оплата вихідних (святкових) днів, понаднормової роботи	2103,8	1896,6	1748,9	-207,20	-147,70	90,15	92,21
Винагороди за вислугу років	1790,0	1708,9	1709,7	-81,10	0,80	95,47	100,05
Оплата щорічних і додаткових відпусток	4755,3	4756,3	5114,5	1,00	358,20	100,02	107,53
Інші виплати	357,4	177,5	212,3	-179,90	34,80	49,66	119,61
Змінна частина оплати праці	17453,3	18204,6	17557,1	751,30	-647,50	104,30	96,44
Преміювання за основні результати діяльності	15503,6	14818,3	14059,8	-685,30	-758,50	95,58	94,88
Преміювання за виконання особливо важливих завдань	-	1514,5	1596,6	-	82,10	-	105,42
Інші виплати, що входять до складу	381,3	375,9	370,2	-5,40	-5,70	98,58	98,48

заробітної плати							
Разом фонд заробітної плати	59679,1	57146,7	55511,7	-2532,40	- 635,00	95,76	97,14

Загальний фонд заробітної плати працівників за 2020 рік склав 55 511,7 тис. грн., що на 1 635,0 тис. грн. або 3 % нижче в порівнянні з 2018 роком.

У 2020 році питома вага постійної частини фонду заробітної плати склала 68 %, на частку зміни частини ФЗП припадає 32%.

У порівнянні з 2019 роком частка постійної і змінної частини фонду заробітної плати залишилася на колишньому рівні.

Зниження постійної частини ФЗП на 987,5 тис. грн., або на 3% в порівнянні з 2019 роком відбулося за рахунок наступних виплат:

- оплата за посадовими окладами, тарифними ставками на 1355,6 тис. грн., або на 6 % в результаті зниження чисельності працівників;
- доплати і надбавки, пов'язані з компенсацією за понаднормовий час роботи на 28 тис. грн., або на 12%;

- оплата вихідних (святкових) днів на 147,7 тис. грн., або 8 %, за рахунок меншого залучення працівників до виконання своїх трудових обов'язків у вихідні дні.

Зниження змінної частини ФЗП на 647,5 тис. грн., або на 4% в порівнянні з 2019 роком склалося за рахунок виплат:

- за статтею «преміювання за основні результати фінансово-господарської діяльності» на 758,5 тис. грн., або на 5%, за рахунок економії за статтею «оплата за посадовими окладами, тарифними ставками».

- за «інші виплати, що входять до складу заробітної плати» на 5,7 тис. грн., або на 2%.

Для того щоб зберегти на підприємстві висококваліфіковані, цінні кадри, керівництво «DN SERVICE» використовує додаткові стимули у вигляді соціальних благ. Основні напрямки соціальної політики «DN SERVICE» це:

- надання працівникам додаткових пільг, гарантій та компенсацій на підставі колективного договору;
- страхування працівників від нещасних випадків;
- організація культурно-масових та спортивних заходів;
- соціальна підтримка непрацюючих пенсіонерів.

Виплати соціального характеру в розрахунку на 1 працівника в 2020 році склали 1195,9 грн., в порівнянні з 2019 роком вони збільшилися в 5 разів.

Всього виплачено працівникам «DN SERVICE» пільг, гарантій і компенсацій працівникам в 2020 році 312,5 тис. грн., що склало 0,6 % від фонду оплати праці.

Отже, в результаті аналізу системи управління людськими ресурсами в «DN SERVICE» було виявлено, що дане підприємство має досить грамотну, чітко опрацьовану кадрову політику.

Але, тим не менш, в ході аналізу також було виявлено кілька недоліків кадрової політики підприємства, усунення яких дозволить підвищити ефективність його роботи.

Таким чином, були виявлені наступні недоліки кадрової політики «DN SERVICE», які рекомендується усунути:

- тенденція «старіння» кадрів;
- одноманітна і мізерна система мотивації і стимулювання.

Необхідно розробити комплекс заходів для вирішення проблем, пов'язаних із кадровою політикою в «DN SERVICE».

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В «DN SERVICE»

3.1. Заходи щодо поліпшення стратегії управління персоналом в організації

З метою вдосконалення стратегії управління персоналом пропонується запровадити наступні заходи в «DN SERVICE»:

- Підтримання тісного зв'язку та співпраці з навчальними закладами з метою залучення молодих співробітників для роботи на підприємстві.
- Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників за допомогою:
 - проведення змагання серед співробітників на звання «Кращий працівник організації» щомісяця з одноразовою грошовою винагородою в розмірі 1000 гривень;
 - введення нових інструментів нематеріального стимулювання: публічне нагородження відзнаки співробітників «DN SERVICE» фірмовими значками, почесними грамотами, цінними подарунками; зарахування до резерву керівних кадрів та підвищення на посаді;
 - розробка системи матеріального стимулювання наставників в залежності від показників ефективності їх підопічних з метою підвищення рівня мотивації наставників і підвищення ефективності їх підопічних.
- Редагування та друкарське видання тиражу «довідник нового співробітника» (оновлена версія буде служити основним курсивом для адаптації нових співробітників) з метою підвищення репутації компанії як роботодавця в очах нового співробітника.
- Заходи профілактики та врегулювання конфліктів на підприємстві:
 - зміцнення корпоративного духу колективу; об'єктивна оцінка результатів діяльності працівників; встановлення поважних відносин між керівником і робітником;

– якісний підбір персоналу і його розстановка по робочим місцям.

У найближчому майбутньому необхідно також приділяти велику увагу розвитку персоналу, оскільки грамотний компетентний персонал є основою ефективного функціонування підприємства.

Також для підтримки ефективного управління людськими ресурсами «DN SERVICE» необхідно проводити постійний аналіз трудових ресурсів.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для того щоб оцінити ефективність запропонованих заходів, необхідно визначити економічні та соціальні наслідки їх реалізації.

Соціальна ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії управління персоналом полягає в досягненні позитивних, а також в уникненні негативних, з соціальної точки зору, змін в «DN SERVICE».

Очікується, що реалізація запропонованих заходів дозволить досягти таких позитивних змін:

– забезпечити персоналу підприємства належний життєвий рівень (сприятливі умови праці, гідна заробітна плата, прийнятний соціальний захист на рівні підприємства);

– реалізувати та розвивати індивідуальні здібності працівників підприємства;

– створити сприятливий соціально-психологічний клімат в трудовому колективі;

– розвинути комунікації, інформованість, відносну безконфліктність відносин із керівництвом та колегами;

– знизити рівень текучості кадрів на підприємстві.

Крім соціального ефекту впровадження запропонованих заходів існує і цілком економічний ефект.

Існує принциповий взаємозв'язок економічної і соціальної ефективності вдосконалення системи та технології управління людськими ресурсами, яку можна пояснити наступним: з одного боку, соціальну ефективність у вигляді стимулів для кадрового складу підприємство має можливість забезпечити тільки в тому випадку, якщо його господарська діяльність є надійною і стабільною, і воно отримує достатній прибуток, який дозволяє надавати ці стимули.

Але, з іншого боку, економічна ефективність досяжна тільки за умови, що працівники нададуть у розпорядження підприємства свою робочу силу, а це вони зазвичай готові зробити тільки при існуванні на підприємстві певного рівня соціальної захищеності.

Для розрахунку економічної ефективності запропонованих заходів, рекомендований термін проведення яких – один рік, необхідно виконати ряд нижче зазначених дій.

По-перше, потрібно визначити можливе збільшення обсягу надання послуг. В якості економічних результатів здійснення заходів за розрахунковий період візьмемо 3%-ве збільшення показника додаткової виручки «DN SERVICE», виходячи з нормативних значень можливого збільшення виручки в результаті проведення різних кадрових заходів. Можливе збільшення обсягу наданих послуг визначається за такою формулою:

$$\Delta D = B \cdot 0,03, \quad (3.1)$$

де ΔD – планований рівень прибутку підприємства, тис.;

B – виручка від реалізації продукції та надання послуг в останньому звітному періоді, тис.;

0,03 – нормативний коефіцієнт, що приймається при визначенні результатів від проведення проєктованих заходів.

Обсяг виручки в результаті реалізації пропонованих заходів:

$$\Delta Д = 910734 \cdot 0,03 = 2732,2 \text{ тис. грн.}$$

Отже, приріст доходів «DN SERVICE» в результаті реалізації заходів щодо вдосконалення стратегії управління персоналом за рік складе 2732, 2 тис. грн.

Наступним кроком необхідно розрахувати загальну суму витрат, яка буде потрібна для здійснення запропонованих заходів.

Було запропоновано два основних заходи щодо вдосконалення стратегії управління персоналом, на які необхідно виділити грошові кошти: розробка заходів щодо вдосконалення системи мотивації та стимулювання.

Сума витрат при впровадженні запропонованих заходів включатиме в себе наступне:

- проведення змагання серед співробітників на звання «Кращий працівник» щомісяця – 5 тис. грн.;
- нагородження співробітників «DN SERVICE» фірмовими значками почесними грамотами, подарунками – 120 тис. грн.;
- створення і введення системи преміювання наставників (розраховано в розмірі 3% фонду оплати праці) складуть: $55\,511,7 \cdot 0,03 = 1665,351$ тис. грн. на рік.;
- типографічне видання тиражу «довідник нового співробітника» (100 примірників) – 6 тис. грн.;

У підсумку запропоновані витрати = $5 + 120 + 6 + 1665,351 = 1796,351$ тис.

В результаті проведеного розрахунку загальна сума витрат для реалізації запропонованих заходів дорівнює 1796,351 тис. грн.

Отже, можна розрахувати ефективність пропонованих заходів в грошовому вираженні, а також в процентному співвідношенні.

Економічний ефект пропонованих заходів у грошовому відношенні визначається за формулою:

$$\Delta\Pi = \Delta Д - В, \quad (3.2)$$

де $\Delta\Pi$ – економічний ефект від проведення заходів, тис. грн.;

$\Delta Д$ – планований рівень прибутку підприємства, тис. грн.;

$В$ – витрати на здійснення заходів за розрахунковий період, тис. грн.

В результаті виходить наступне:

$$\Delta\Pi = 2732,2 - 1796,351 = 935,849 \text{ тис. грн.}$$

Отже, економічний ефект від проведення заходів складе 935,849 тис. грн. Таким чином, економічна ефективність заходів повністю підтвердилася. В ході розрахунків був отриманий хороший показник економічного ефекту, тобто впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії управління персоналом є доцільним.

Крім того, для підтримки високої ефективності управління кадрами «DN SERVICE» необхідно проводити постійний аналіз трудових ресурсів. Очікуваний економічний ефект від впровадження заходів складе 935,849 тис. грн.

Реалізація пропонованих заходів щодо вдосконалення стратегії управління персоналом дозволить створити сприятливий клімат в трудовому колективі, а також підвищить ефективність діяльності «DN SERVICE».

ВИСНОВОК

Управління персоналом – це наука, і, як будь-яка наука, вона має набір своїх основних понять, законів і правил. Кадрова служба, яка здійснює управління персоналом, використовуючи ці основні поняття, це багатофункціональна і необхідна частина більшості організаційних структур. Вона відповідає за задоволення різних потреб на робочих місцях, в тому числі, за комплектування штатів, розрахунки з персоналом, професійний розвиток співробітників, оцінку ефективності, утримання персоналу в компанії, дисциплінарні стягнення і ділову етику.

Формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції. Проблеми в галузі управління персоналом та повсякденна робота з кадрами, за оцінкою фахівців, найближчій перспективі постійно перебувати в центрі уваги керівництва. У майбутньому з розвитком науково-технічного прогресу зміст та умови праці набудуть більшого значення, ніж матеріальна зацікавленість.

В даний час кадрова політика поєднується з концепцією розвитку підприємства та покликана враховувати: довгострокове страхування підприємства, збереження його незалежності, отримання відповідних дивідендів, безперервне, необхідне зростання підприємства, самофінансування зростання, збереження фінансової рівноваги.

Управління персоналом СТО – цілеспрямована діяльність керівництва організації, а також керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики та методів управління персоналом. Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації.

У процесах управління персоналом також є потреба організації мислення та дій працівників з урахуванням потреб партнерів з ринку. Нову політику нині повністю поєднують із концепцією розвитку підприємства. Ця політика орієнтації на тенденції та плани розвитку підприємства і вона покликана враховувати:

- дострокове страхування підприємства;
- збереження його незалежності;
- фінансування зростання;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого прибутку.

Склад «DN SERVICE» кількісно та якісно забезпечений кадрами, рівень освіти, кваліфікація, стаж роботи керівних працівників задовольняють вимоги роботи підприємства. Тенденції до заміщення керівних працівників із вищим рівнем освіти та кваліфікацією поки що не потрібно. Організаційна структура підприємства відповідає її цілям. Структура побудована досить ефективно із виділенням необхідних ланок.

Діяльність «DN SERVICE» за період 2018-2020 років не можна охарактеризувати як ефективну, оскільки протягом досліджуваного періоду відбулося зниження фінансових показників, а також продуктивності праці, що говорить про необхідність зниження собівартості і підвищення ефективності використання трудових ресурсів організації.

Водночас, необхідно відзначити, що, незважаючи на зниження ефективності діяльності фінансовий стан «DN SERVICE» залишається стабільним, однак вимагає уважного вивчення формування майна підприємства і джерел його фінансування.

Слід зауважити, що важливе значення в підвищенні ефективності діяльності «DN SERVICE» має ефективне управління персоналом, а також розвиток системи управління.

Необхідно відзначити, що в цілому в організації якісний склад персоналу, проте до недоліків можна віднести незначну неукомплектованість штату і коливання чисельності персоналу.

Були запропоновані наступні заходи щодо вдосконалення кадрової політики «DN SERVICE»:

1. Підтримка тісного зв'язку та співпраці з навчальними закладами з метою залучення молодих співробітників для роботи на підприємстві: організація виробничої практики для студентів і учнів професійних училищ; мотивація студентів і учнів на практиці; організація днів відкритих дверей в «DN SERVICE».

2. Удосконалення системи мотивації та стимулювання працівників за допомогою грошових винагород.

3. Редагування і друкарське видання тиражу «Довідника нового співробітника» (оновлена версія буде служити основним курсивом для адаптації нових співробітників) з метою підвищення репутації підприємства як роботодавця в очах нового співробітника.

4. Заходи профілактики і врегулювання конфліктів на підприємстві.

5. Повинна приділятися велика увага розвитку персоналу «DN SERVICE», зокрема запропоновано збільшити витрати на навчання і підвищення кваліфікації працівників.

Крім того, для підтримки високої ефективності управління кадрами «DN SERVICE» необхідно проводити постійний аналіз трудових ресурсів.

Очікуваний економічний ефект від впровадження заходів складе 935,849 тис. грн.

Реалізація запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрової політики дозволить створити сприятливий клімат в трудовому колективі, а також підвищить ефективність діяльності «DN SERVICE».

Таким чином, зазначені заходи дозволять підприємству знизити плинність кадрів і підвищити мотивацію робітників, усунути конфлікти в колективі, що, свою чергу, призведе до досягнення мети підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность. инновационные технологии управления персоналом. Учебное пособие. 2-е изд. – М.: Дашков и Ко. 2020. – 508 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: Academia, 2017. –32 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Підручник. Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Центр учбової літератури. 2011. – 468 с.
4. Балашов, А. П. Основи менеджменту: Навчальний посібник / А.П. Балашов. М.: Вузівський підручник. Інфра-М. 2012. 288 с.
5. Богатырёва М. Р., Мясягутова А. Н. Мобильность трудовых ресурсов предприятия // Молодой учёный. – 2013. – № 5. – С. 260-264.
6. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник / І.М. Бойчик. К.: Кондор-Видавництво. 2016. – 378 с.
7. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т.В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». Вип. №7. Ч. 2. Херсон. 2014. – С.144-146.
8. Василів В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб. / В. Б. Василів; Нац. ун-т водного госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП. 2014. – 147 с.
9. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И Наумов. М.: Гардарики. 2014. – 520 с.
10. Гавриш О.А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. К.: НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського. 2017. – 528 с.
11. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: Підручник. К.: Кондор. 2009. – 187 с.

12. Горленко О.А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. – 250 с.
13. Гриньова В.М., Новікова М. М., Небилиця О. А. Управління кар'єрні зростанням персоналу: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ. 2013. – 180 с.
14. Денисюк О.В., Гаміє А. М. Концептуальні засади управління організаційним розвитком підприємства // Бізнес Інформ. 2014. № 8.
15. Дяків О.П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – 288 с
16. Економічна теорія: навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. 2-ге вид. Х.: Право. 2019. 268 с.
17. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. М.: Альпина Паблшер. 2016. – 272 с.
18. Карагодин В.И. Ремонт автомобилей и двигателей: учебник для студ. сред.проф. учеб. завед. / В.И. Карагодин, Н.Н. Митрохин. – М.: Мастерство, 2001. – 496 с.
19. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект. 2020. – 64 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов и др. М.: КноРус, 2018. – 176 с.
21. Маслова В.М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт. 2019. – 432 с.
22. Маркова С. В. Управління персоналом: навчально-методичний посібник для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / С.В. Маркова, О.М. Олійник. Запоріжжя: ЗНУ. 2013. – 80 с.
23. Менеджмент персоналу. Практикум: [навч. посіб.] / О. І. Сердюк, Т.О. Сазонова, О.В. Мирна, В. О. Осташова, І. М. Шупта; за ред. О.І. Сердюк. Полтава: ПДАА. 2012. – 344 с.

24. Морушко О.О. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / О.О. Морушко; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів. 2014. –173 с.
25. Назарчук Т.В. Менеджмент організацій [текст]: Навчальний посібник / Т.В. Назарчук, О.М. Косіюк. К.: «Центр учбової літератури». 2018. – 560 с.
26. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге вид., випр. та доп. Одеса: Атлант. 2013. – 275 с.
27. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: [монографія] / М.М. Новікова, Л.О. Мажник. Х. 2012. –217 с.
28. Основи підприємництва: Підручник / Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. Житомир: ЖДТУ. 2019. – 493 с.
29. Попов Р.А. Актуальные проблемы управления персоналом / Под ред. Р.А. Попова – М.: Ника, 2010. – С. 27-31.
30. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. – 402 с.
31. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостецька Т.А. Управління персоналом. Навчальний посібник / Рульєв В. А., Гуткевич С.О., Мостецька Т.А. К.: Кондор. 2013. – 309 с.
32. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал». 2005. – 256 с.
33. Селютін В. М., Яцун Л.М. Управління персоналом: Практикум: навч. посібник. – Харків: ХДУХТ 2018. – 188 с.
34. Сильченкова Т.Н. Значение инноваций в системе управления персоналом. Сборник научных трудов SWorld. – Выпуск 4. Том 43. – Одесса:, 2013. – 96 с.
35. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. – М.: КноРус. 2020. – 720 с.
36. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. ВНТУ. Вінниця: ВНТУ. 2014. –283 с.

37. Управління розвитком персоналу: Навч. посіб. / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант. 2013. – 427 с.

38. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І. В. Романець. ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.

39. Хміль Ф.І. Управління персоналом: [підручник для студ. вищ. навч. закладів] / Ф.І. Хміль. К.: Академвидав. 2006. – 488 с.

40. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: навч. посіб. / Ф.І. Хміль. – Львів : Магнолія плюс, 2004. – 333 с.

41. Яцун Л. М. Управління персоналом: навч. посіб. / Л.М. Яцун, В. М. Селютін, О. В. Ольшанський. Х. 2013. 416 с.