

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

НИКОЛЮК Юрій Васильович

**Діяльність HR-менеджера в роботі сучасної  
організації. / Activities of HR-manager in the work  
of a modern organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи  
МЕНУПм-21  
Ю. В. Ніколюк

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент, А. С. Коцур

Кваліфікаційну роботу допущено  
до захисту:

"30" вересня 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ HR-МЕНЕДЖЕРА В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>6</b>
1.1. Сутність та роль менеджера персоналу в побудові ефективної роботи підприємства.....	6
1.2. Вплив на корпоративну культуру через систему управління персоналом.....	11
1.3. Вибір компетенцій HR-менеджера відповідно до загальної стратегії організації.....	17
Висновки до Розділу 1.....	21
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ “СЕ БОРДНЕТЦЕ - УКРАЇНА”.....</b>	<b>25</b>
2.1. Загальна характеристика структури та стану персоналу на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце – Україна».....	25
2.2. Аналіз управління людськими ресурсами на досліджуваному підприємстві.....	34
2.3. Оцінка якісного складу трудових ресурсів на підприємстві.....	38
Висновки до Розділу 2.....	45
<b>РОЗДІЛ 3. МАЙБУТНЄ HR МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕНДЕНЦІЇ, ТРАНСФОРМАЦІЯ ІННОВАЦІЇ.....</b>	<b>47</b>
3.1. Пропозиції щодо покращення роботи HR-менеджера на підприємстві ТОВ “СЕ Борднетце - Україна”.....	47
3.2. Інновації та креативні підходи в HR менеджменті.....	51
Висновки до Розділу 3.....	55
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>57</b>
<b>СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>60</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах конкуренція виконує ключову роль так званого селекціонера, адже вона сприяє виживанню, закріпленню на ринку та подальшому розвитку успішних організацій. На сьогодні перед HR-менеджерами постає низка важливих завдань, а саме підвищення конкурентоспроможності та потенціалу своєї організації. Для того щоб втриматися «на плаву» для організації важливо мати ефективну систему управління персоналом, безперебійну та успішну роботу якої забезпечує менеджер з персоналу. Ні для кого не секрет, що ефективність цілого бізнесу залежить великою мірою від наявних людських ресурсів. Робота з персоналом є однією з важливих складових ефективної роботи будь-якої компанії, а злагоджені дії HR-менеджера – це рушійна сила розвитку бізнесу, оскільки саме керівник та його підлеглі створює додаткову вартість, забезпечує параметри якості, виконує основну роботу з реалізації намічених цілей та позиціонує компанію на ринку.

Тема дослідження набуває актуальності з огляду проблем, з якими стикаються HR-менеджери при управлінні персоналом – це підбір, формування кадрів з сучасним економічним мисленням, забезпечення ефективності праці партнерів, збереження сприятливого клімату у колективі, тощо.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вітчизняна наука має достатньо теоретичних досліджень у сфері праці, що стосується окреслення діяльності праці менеджерів. На сьогодні залишається поки недостатньо досліджено низка питань щодо з'ясування особливостей діяльності менеджера, відсутністю відповідних організаційних умов, які формуються. Значний вклад у дослідження роботи та функцій менеджера з персоналу в рамках сучасної організації зробили Л. Балабанова, М. Виноградський, А. Виноградська, В. Данюк, В. Колпаков, І. Осадчук, О. Сардак, Л. Скібіцька. Згадуючи про них, не можна оминати класичну роботу Р. Манделла, основні положення якої вважають

теоретичними підвалинами успішного та ефективного управління кадрами. Що стосується більш пізніх досліджень, то згадані процеси достатньо детально описані в роботах К.Дісона, а також Д.Гроса та Н. Тігесена.

**Метою роботи є дослідження** функцій та ролі HR-менеджера, а також таких понять як «людські ресурси» та «HR- менеджмент» в діяльності сучасної організації.

**Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі завдання:**

- уточнити та доповнити, суть та зміст ролі HR-менеджера в побудові ефективної роботи підприємства;
- проаналізувати вплив на корпоративну культуру через систему управління персоналом;
- обґрунтувати важливість вибір компетенцій HR-менеджера відповідно до загальної стратегії організації;
- проаналізувати напрямки функцій HR-менеджера в організації;
- висвітлити суть інновацій та креативні підходи в HR менеджменті;
- розкрити особливості тенденцій та креативних підходів в HR менеджменті.

**Об'єкт дослідження** – діяльність підприємства ТОВ “СЕ БорднетцеУкраїна”.

**Предметом дослідження** є механізм вдосконалення процесу управління людськими ресурсами організації.

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалася сукупність загальних та спеціальних наукових методів таких як метод індукції, аналізу та синтезу, системний підхід, порівняння та групування. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності, нормативно – правові документи організації. Теоретичною основою дослідження є також роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, що присвячені питанням створення ефективної HR – служби.

**Інформаційною базою дослідження** є наукова монографічна література, статті зарубіжних і вітчизняних вчених у періодичних виданнях, законодавчі та нормативні акти України, результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних наукових центрів, матеріали світових провідних інформаційних агенцій, Internet, статистичні матеріали за даною проблематикою. Практичне значення отриманих результатів.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у такому:

- розроблено рекомендації щодо впливу на корпоративну культуру через систему управління персоналом;
- виявлено закономірність важливості вибіру компетенцій HR-менеджера відповідно до загальної стратегії організації;
- проаналізовано та доповнено напрями та ефективність функцій HR-менеджера в організації;
- розкрито перспективи і тенденцій креативних підходів в HR менеджменті.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження опубліковані у тезах «Особливості сучасного управління персоналом на підприємствах» у збірнику із студентської конференції кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу: «Актуальні проблеми економіки, підприємства та управління на сучасному етапі» (21 жовтня, 2022 року, м.Тернопіль, Україна).

**Обсяг і структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел – 71, містить 2 таблиць, 13 рисунків, загальний обсяг становить 78 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ HR-МЕНЕДЖЕРА В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність та роль менеджера персоналу в побудові ефективної роботи підприємства**

У складних умовах нестабільного соціально-економічного середовища підприємства спрямовують свою діяльність на досягнення головної мети – задоволення суспільних потреб, а також довгострокової та перспективної прибутковості. Тому його цілеспрямована діяльність неможлива без координації, тобто контролю, всіх функціональних компонентів компанії. Синергію та стабільність виробничої системи забезпечує менеджмент. Бо його завдання — мобілізувати всі можливі ресурси для продуктивної діяльності компанії.

Останнім часом роль менеджера з персоналу в компаніях сильно змінилася. HR-менеджер сьогодні має виступати лідером, який бере активну участь у розвитку організації, а керівники прогресивних компаній хочуть бачити в HR-менеджері надійного та компетентного партнера, здатного професійно та якісно вирішувати проблеми компанії. До недавнього часу відділ кадрів у багатьох компаніях забезпечував виконання стандартних функцій: набір, підбір, мотивація, розвиток та оцінка людських ресурсів, управління персоналом, тобто першочерговими завданнями менеджерів з персоналу були пошук, навчання та утримання персоналу [19].

Через стрімкі зміни економічних умов все більше і більше компаній шукають підтримки та ініціативи з боку HR-менеджера не лише на функціональному рівні, а й на рівні стратегічного корпоративного управління. Сучасні менеджери з персоналу повинні спільно з топ-менеджментом розробляти внутрішню політику управління персоналом, впроваджувати інноваційні ідеї, розробляти систем мотивації, вирішувати трудові непорозуміння та конфлікти. Від їх компетенції та активності залежить

оптимізація організаційної структури підприємства, своєчасне виявлення основних загроз для успішного здійснення організаційних змін, використання нових методів і технологій роботи з персоналом [6, с.65].

На сьогодні основним завданням HR-менеджера є розвиток людських ресурсів та сприяння багатогранному, професійному внеску персоналу в досягнення спільних цілей. Роль сучасного управління персоналом є важливою частиною успіху бізнесу компанії та досягнення стратегічних цілей.

Основні функції HR-менеджера:

- організація заходів взаємодії з керівниками структурних підрозділів організації;
- вивчення тенденцій ринку праці;
- здійснення оперативного пошуку та відбору персоналу;
- створення системи мотивації праці;
- проведення навчання та атестації працівників;
- аналіз роботи та пошук способів покращення якості роботи персоналу.

Найважливішими навичками для успішного виконання сучасної ролі HR-менеджера знаходяться в області ділового чуття та лідерства. Це включає не лише навички та досвід, але й відповідний інтерес до тем бізнесу, питань підприємництва, а також цифр, даних та фактів. Щоб впоратися з майбутніми викликами бізнесу, від сучасного менеджера з персоналу все ще очікуються навички консультування, управління проектами та досвід управління змінами. І це в бізнес-контексті - для сучасної посади HR-менеджера недостатньо лише внутрішнього HR-досвіду. Робота з великими даними та питаннями оцифрування була згадана як важлива компетенція. Це також означає, що менеджер з персоналу може представити свої цифри дуже добре та чітко, щоб чітко та переконливо показати ризики управління бізнесом або проблеми з персоналом, які є критичними для успіху [29, с.305].

Вчений Г. В. Щекін зазначає, що добір і розстановка кадрів з урахуванням їх дій і особистих якостей, наступність кадрів ґрунтується на систематичному відборі творчих, енергійних людей, чіткому визначенні прав і обов'язків, відповідальності кожної людини та Об'єднання залучає досвідчених співробітників з новими людьми, поєднуючи довіру з перевіркою виконаних завдань. пред'являється працівнику [8, 17].

Виходячи з вищевикладеного, визначимо принципи, якими повинен керуватися і керуватися керівник, а також коли діяти:

- відповідність віковим та освітнім вимогам;
- раціональне визначення складу і структури заповідника;
- розкриття формування резерву;
- постійний пошук претендентів.

Раціональний підбір персоналу є основою управління корпоративним розвитком. Неправильне співвідношення ключового і керівного персоналу, відсутність спеціалістів першої ланки ставить під загрозу продуктивність функціонування компанії. Дослідження дослідницької компанії Ernst & Young щодо великих міжнародних компаній підтверджує нашу думку. Як наслідок, відзначалася перспектива дефіциту технічних спеціалістів і керівників середньої ланки. Керівництво 64% опитаних компаній планує створити внутрішній кадровий резерв для вирішення проблеми дефіциту кваліфікації в майбутньому, 33% - вивчить ситуацію і забезпечить координацію глобальних людських ресурсів для заміщення ключових посад, 31% - дасть співробітникам більше. Забезпечить гнучкість у роботі. Так, 63% респондентів відповіли, що така інтеграція змінить компанію [2, с. 486].

Усі компанії навчають своїх співробітників, щоб пояснити характер їхніх завдань і узгодити їхні навички та вміння з поставленими завданнями. Виділимо принципи професійної освіти:

- всебічний розвиток особистості у сферах трудової діяльності;



– цілеспрямоване інтенсивне навчання на основі різноманітних навчальних модулів;

– Використання активних методів навчання;

– залучення висококваліфікованих науковців, викладачів та управлінців;

– гнучкий зворотній зв'язок зі слухачами;

– комплексна оцінка потенціалу слухача;

- індивідуально - груповий метод навчання;

– автоматизація навчального процесу з використанням сучасних технічних засобів [3, с.30].

Компанія оцінює внесок кожного співробітника у виконання поставлених завдань. Оцінка персоналу — це порівняння окремих характерних рис працівників (ділових якостей, рівня професійної кваліфікації, вимог, результатів). Оцінка персоналу повинна базуватися на таких принципах:

- об'єктивності;
- гласності;
- оперативності;
- демократичності;
- єдності вимог оцінки для всіх осіб;
- простоти;
- чіткості [10, 79].

Дотримання перерахованих принципів підвищує ефективність поточних і майбутніх оцінок. Кожна компанія винагороджує своїх співробітників у матеріальній або нематеріальній формі і таким чином компенсує витрати, понесені працівником для досягнення мети компанії. Управління мотивацією працівників має базуватися на таких принципах:

- відповідності цілей;
- врахування чинників очікування;
- усунення демотивуючих чинників;
- прозорості;

- зрозумілості;
- справедливості;
- своєчасності;
- комплексності [53, с.276].

Виділимо основні групи інструментів управління, а саме: прямі, непрямі та квазіінструменти. До перших належать [12]:

- делегування - передача виконання чітко сформульованих завдань і компетенцій. Працівник діє самостійно і несе повну відповідальність за своє рішення;
- обговорення та співбесіда з персоналом. Під час обміну думками керівник готується до прийняття рішення. Обговорення супроводжуються чітко визначеними цілями та регламентом;
- критика і заохочення, наслідок позитивної чи негативної роботи. Вони повинні заохочувати людину до праці, а не карати її;
- контроль за результатами роботи. Перевірка результатів у наданій формі;
- зв'язок, інформаційна база. Джерело оптимального рішення поставлених перед людиною завдань;
- вказівки, вказівки - довгострокові рішення, дані вказівками. Вони служать своєрідним орієнтиром для досягнення мети компанії.

До непрямих (непрямих) засобів контролю відносяться:

- описання роботи. Вимоги до претендента, які включають цілі, завдання, компетенції та є основою управління з боку керівника;
- оцінка робочого місця. Проводиться виходячи з характеристики посади з урахуванням складності виконуваної діяльності;
- оцінка співробітників. Система оцінок і балів його особистого внеску. Він не проводиться однією особою, щоб уникнути суб'єктивності [54, с.25].

Квазіресурси, включаючи робоче середовище та неформальні групи. У компанії одночасно функціонують формальні і неформальні групи. Лідер не має повноважень створювати неформальні групи, але його контроль повинен здійснюватися опосередковано. Вплив діяльності неформальної групи на компанію залежить від причини їх створення та динаміки результатів членів неформальної групи порівняно з їх колективними результатами. Інструменти управління персоналом, що забезпечують реалізацію принципів відповідних складових управління персоналом, є рушійною силою концепції управління персоналом, згідно з якою людський ресурс є основним джерелом розвитку всієї компанії [6, с.430].

Проведені монографічні дослідження концепції розвитку, запропоновані нами визначення людських ресурсів та управління персоналом дали змогу сформувати концепцію управління персоналом підприємства, а саме: виокремити основні принципи, правила та цілі роботи з персоналом. Ресурси з урахуванням стратегії компанії, людського потенціалу, а також форм і стилів роботи з персоналом і планів на неї використовувати. Основою концепції оперативного управління людськими ресурсами є зростання ролі особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння формувати і спрямовувати їх відповідно до завдань управління розвитком компанії [21].

## **1.2. Вплив на корпоративну культуру через систему управління персоналом**

На успіх компанії на ринку та досягнення її бізнес-цілей впливає багато зовнішніх факторів, але не менш важливу роль відіграє внутрішнє середовище. Менеджер з персоналу повинен працювати з внутрішнім середовищем і виконувати свою функцію ділового партнера.

Корпоративна культура є одним із центральних елементів становлення та розвитку компанії. Він базується на цінностях та історії компанії, які відображені

в кодексах поведінки, традиціях та інших зовнішніх ознаках. Звичайно, менеджер з персоналу не визначає корпоративну культуру і не може змінити її один, але він може оцінити її, зрозуміти, наскільки вона допомагає чи заважає досягненню корпоративних цілей, і відповідно побудувати, підтримувати або змінювати систему управління персоналом. Тобто через створення специфічних систем підбору, коригування, оцінки, мотивації, розвитку персоналу, роботи з організаційною структурою компанії та внутрішньої комунікації відбувається основний вплив HR-менеджера на корпоративну культуру.

Існує багато підходів до класифікації корпоративних культур. Я пропоную вам слідувати Dr. Звертаючись до Даніеля Денісона (професора Міжнародного інституту розвитку менеджменту (IMD, Лозанна, Швейцарія). У своєму дослідженні доктор визначив культуру та її ключові бізнес-метрики (рентабельність інвестицій, зростання доходу, якість, інновації та задоволеність працівників) [8, с.280].

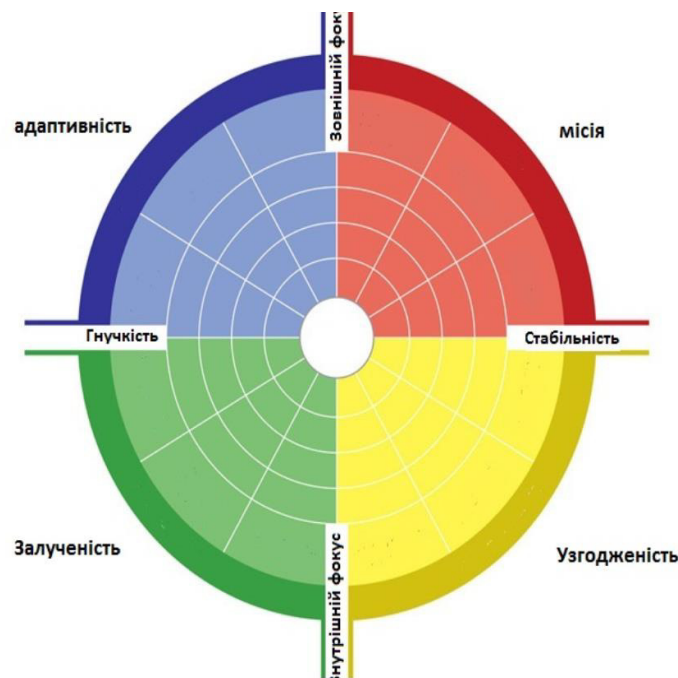
Згідно з моделлю Денісона, корпоративні культури розглядаються через призму чотирьох ключових характеристик: місії, здатності до адаптації, відданості та послідовності. Від розвитку цих показників залежить гнучкість або стабільність, зовнішня або внутрішня спрямованість корпоративної культури. Місія та узгодженість (стабільність) впливають на фінансові результати: ROA (рентабельність активів), ROI (рентабельність інвестицій) і ROS (рентабельність продажів). Організації з розвиненими показниками «Місія» та «Злагожденість» також мають налагоджені системи та процеси, які легко змінити у разі потреби. Узгодженість і взаємодія (внутрішній фокус) впливають на задоволеність співробітників і рентабельність інвестицій. Такі компанії відрізняються високою якістю продукції та адекватним розподілом ресурсів [29, с.742].

Участь і адаптивність (гнучкість) впливають на розробку продукту та інновації. Компанії характеризуються високим ступенем інновацій у виробництві та по-

слугах, швидким реагуванням на потреби клієнтів і власних співробітників. Рівень адаптивності та місії (зовнішня спрямованість) впливає на продажі, зростання доходів і частку ринку [22, с.236].

Такий аналіз допомагає зрозуміти, чи відповідає корпоративна культура та її елементи бізнес-цілям компанії та що можна зробити, щоб виправити ситуацію, враховуючи наявні невідповідності.

Якщо цілі компанії збігаються з корпоративною культурою, то завдання системи управління персоналом — підтримувати процес. Коли корпоративна культура та корпоративні цілі розбалансовані, реструктуризація системи управління відповідно до цілей нової корпоративної культури є важливим кроком для допомоги компанії. Звичайно, корпоративні культури в чистому вигляді існують рідко. Однак, враховуючи особливості елементів управління персоналом, ви можете самостійно підібрати необхідні комбінації, комбінуючи необхідні елементи [15, с.311].



**Рис. 1.1. Діаграма рівня адаптивності в організації**

Джерело: складено автором за даними [33, с.89]

Адаптивність — це здатність організації швидко пристосовуватися до змін зовнішнього середовища. Три основні показники, які пропонують компанії таку можливість: здатність до змін, орієнтація на клієнта, здатність організації вчитися. Такий формат висуває досить високі вимоги до особистісних характеристик і компетенцій персоналу, так званих *soft skills*, і дещо менше до *hard skills* (формальних знань і навичок), оскільки останні швидко застарівають і втрачають свою цінність. Тому в такій культурі більше цінується працівник, який швидко освоює нові знання та навички, ніж той, хто вже має досвід роботи. Усе це призводить до того, що роль HR-менеджера у відборі є більш важливою, ніж в інших типах корпоративної культури [9, с.18].

Налаштування також є важливою частиною системи управління людськими ресурсами. Для ефективного перебігу бізнес-процесів вони часто не формалізовані або виконуються мінімально, так що на перший погляд новий співробітник опиняється в хаотичному інформаційному просторі. Спочатку адаптація має бути спрямована на залучення нового співробітника до спілкування всередині компанії та ознайомлення з неписаними правилами та нормами поведінки. Найкраще це робити за допомогою наставників. Так званий «*shadowing*» також може мати місце, коли новий співробітник просто спостерігає за роботою досвідченого працівника, вивчає його підходи до вирішення або стиль управління, жодним чином не втручаючись у роботу [23, с.370].

Оскільки здатність компанії до розвитку є ключовим показником успіху компанії, велика увага приділяється системі навчання. Необхідно зосередитися на самоосвіті персоналу, навчанні через виконання нових завдань, отриманні знань у процесі роботи (наставництво, коучинг). Слід також використовувати формалізоване засвоєння нових знань (лекції, тренінги, семінари тощо) та спостереження за тенденціями ринку (форуми, виставки).

Система мотивації для правильно проведеного рекрутингу не вимагає особливих зусиль, так як мотивує сама робота. При утриманні працівників слід враховувати фактори гігієнічної мотивації (за Герцбергом). Особлива увага

приділяється особистості співробітника, результатам його праці та інноваціям, тому елементом культури лідерства є право на помилки та невдалі експерименти [24, с.40].

Загалом, курс компанії на адаптивність також вимагає високого рівня уваги до внутрішніх комунікацій, чому сприяють органічні організаційні структури або скорочення рівнів управління. Також необхідні мінімізація бюрократії, якісна горизонтальна комунікація (між відділами та співробітниками у відділах), що досягається шляхом делегування повноважень, і незначна директивність в управлінні. Компанія повинна організувати якісну інформаційну мережу (внутрішній портал, система обміну повідомленнями, продуктивні робочі зустрічі тощо). Швидкість циркуляції інформації на підприємстві безпосередньо впливає на швидкість змін у ньому [14, с.512].

Компанії з такою корпоративною культурою досягають успіху завдяки розвитку систем управління персоналом, які забезпечують лояльність співробітників і їх добровільну відданість організаційній роботі. Це формат, в якому компанія сприймається як своя, в якому працівник є цінністю, а відносини будуються на довірі. Характерними ознаками є розширення повноважень працівників, колективна робота; розвиток їх навичок і продуктивності [10, с.80].

Система навчання (як і в адаптивній корпоративній культурі) є важливою частиною системи управління персоналом. Але якщо в адаптивній культурі навчання та творчість є постійною та критично необхідною частиною корпоративного життя, то метою навчання культури залучення є підвищення ефективності даного працівника. Основними цілями є, зокрема, надати йому всі необхідні знання та допомоги у розвитку навичок для виконання його роботи (не залишаючи працівника напризволяще), а також надати йому можливість професійного розвитку, щоб що з часом він може взяти на себе більш відповідальну роль, може зайняти посаду. Тому формальне навчання є досить поширеним і має систематичний, часто стандартизований характер, і навчання шляхом виконання нових завдань також відіграє певну роль [5, с.313].

Система оплати праці може передбачати преміювання за відпрацьований час на підприємстві та заохочення за командну роботу (преміювання колективу, відрядна система оплати праці). Особливу увагу слід приділяти визнанню внеску в командну роботу та визнанню індивідуальних зусиль і результатів. У таких компаніях небажано займатися діяльністю, що заважає командній роботі (наприклад, конкуренція між співробітниками відділу). Оскільки командна робота має велике значення для компанії, варто вдатися до широкого спектру командоутворення. Важливою частиною такої діяльності може бути спільне проведення часу поза роботою (це можуть бути як розважальні, так і соціальні програми) [30, с.195].

У центрі уваги такої корпоративної культури не співробітник, а результат. Персонал оцінюється тільки за результатами роботи, особистісні якості враховуються мало. Професіоналізм можна оцінити, але тільки з утилітарною метою (не для розвитку персоналу, а для виявлення і усунення недоліків).

Навчання компанії рідко є системною функцією, і зазвичай це обов'язок самого працівника, якщо він хоче залишитися на роботі. Проте є винятки, коли навчання розглядається як стратегічний інструмент для досягнення майбутніх цілей. Тоді вкладення в нього можуть бути значними [38, с.215].

Адаптація є важливим елементом системи управління в компанії, адже чим швидше працівник засвоїть правила та принципи роботи, тим ефективнішим він буде в системі. Крім наставництва в таких компаніях часто використовується система стажування. Атестація персоналу зосереджена на результатах роботи співробітників і їх професіоналізмі. Також велика увага приділяється дотриманню принципів, правил і цінностей компанії [25, с.300].

Важливою частиною є навчання. Зазвичай він є системним, універсальним і проходить у класичних форматах лекцій, семінарів та тренінгів. Може знадобитися довгострокове навчання в університеті. Фактично не приділяється уваги індивідуальному розвитку.



Компенсація може бути прив'язана до результатів, але частіше використовуються системи, в яких переважає постійна частина винагороди (ставка, оклад). Може бути застосована система винагород за дотримання правил і покарань за порушення правил. В цілому корпоративна культура з розвиненими показниками узгодженості характеризується спрямованістю на адаптацію співробітників і контроль за дотриманням ними правил компанії. Менеджер з персоналу повинен розуміти специфіку корпоративної культури своєї компанії та напрями її розвитку та підбирати відповідні елементи системи управління персоналом з урахуванням їх специфіки [26, с.488].

### **1.3. Вибір компетенцій HR-менеджера відповідно до загальної стратегії організації**

Останнім часом роль менеджера з персоналу в компаніях сильно змінилася. Сьогодні HR-менеджер повинен бути лідером, який бере активну участь у розвитку організації. Менеджери прогресивної компанії бажають бачити менеджера з персоналу надійним і компетентним партнером, здатним професійно та якісно вирішувати проблеми компанії. До недавнього часу відділ кадрів у багатьох компаніях забезпечував виконання стандартних функцій: набір, підбір, мотивація, розвиток та оцінка людських ресурсів, управління персоналом, тобто першочерговими завданнями менеджерів з персоналу були пошук, навчання та утримання персоналу. Але через постійну зміну економічних умов все більше і більше компаній шукають підтримки та ініціативи з боку менеджера з персоналу не лише на функціональному рівні, а й на рівні стратегічного корпоративного управління. Тому вимоги до професійного рівня підготовки менеджера з персоналу зростають. Особлива увага також приділяється особистим якостям спеціалістів з управління персоналом. Все це потребує перегляду та оновлення вже існуючих компетенцій менеджера з персоналу, а також розробки додаткових [28, с.125].

Здійснюючи свою діяльність, організація може обирати ту чи іншу стратегію. Автор вважає, що кожному типу стратегії організації має відповідати окремий напрям HR-стратегії, реалізація якого потребує окремих компетенцій менеджера з персоналу серед усіх існуючих. Тому спробуємо визначити особливості стратегії управління персоналом та ключові компетенції менеджера з персоналу в реалізації того чи іншого виду генеральної стратегії організації.

При виборі цієї стратегії важливо крім згаданого матиме такі компетенції:

— здатність організувати ефективну роботу компанії та забезпечити її прибутковість (динамічне зростання неможливе без прибутковості);

— розуміння комерційних та фінансових засад корпоративного управління;

— уміння знаходити баланс між тими аспектами ведення бізнесу, які враховують інтереси власника, з одного боку, і працівників — з іншого (за умовами обраної стратегії необхідно розуміти інтереси обох партій і знайти способи їх об'єднання, досягнення єдиної мети) [4, с.21].

Організація, яка приймає рішення про підприємницьку стратегію, повинна будувати HR-стратегію на основі таких принципів:

- відбір молодих інноваційних працівників;
- розвиток індивідуальних навичок;
- збільшення повноважень працівників;
- активна участь керівника у справах колективу [55, с.33].

У такій стратегії управління має включати такий напрямок, як управління інноваціями. У колективах, в яких є креативні та інноваційні співробітники, слід надавати особливого значення одній із підсистем управління персоналом - системі управління конфліктами. Тут важливо правильно визначити шляхи впровадження інновацій, оскільки завжди існує ризик виникнення інноваційного конфлікту між інноваторами та консерваторами, які можуть бути представлені «групами незадоволених». Опір інноваціям може не тільки погіршити соціально-

психологічний клімат у колективі, а й зруйнувати реалізацію обраної стратегії. У цьому випадку для менеджера з персоналу важливі такі навички [1, с. 863]:

- висока толерантність до негативних проявів;
- емоції співробітників;
- терпіння і мудрість, вміння діяти і терпіти;
- відповідальність за непопулярні події;
- вміння конструктивно взаємодіяти з людьми в команді та керувати конфліктами [70, с.285].

Однією зі стратегій, яку може обрати організація, також є виграшна стратегія. Її використовують стабільні організації, які мають відпрацьований механізм діяльності, кваліфікований персонал з потенційними можливостями розвитку [5, с. 121].

Управління персоналом такої організації має бути спрямоване на збереження власної кадрової бази, оскільки будь-яка кадрова зміна буде гальмувати вже налагоджений механізм командної роботи через витрати часу на адаптацію та навчання нових співробітників. Тому при виборі виграшної стратегії за рівнем компетентності система мотивації повинна залишатися стабільною, збалансованою та справедливою. Роль HR-менеджера починається з розробки HR-стратегії, адміністрування процесів і впровадження довгострокових програм лояльності співробітників і закінчується оперативним управлінням кадровими змінами. Тому менеджер з персоналу повинен володіти навичками ризик-менеджера, досконало опанувати основи управління проектами. Особливо важливими є його особисті комунікативні та організаторські здібності та, що дуже важливо, базова юридична освіта [16, с.342].

Якщо організація націлена на зміну курсу, то HR-стратегія характеризується активним пошуком персоналу, оскільки зміна курсу у відповідному плані вимагає як багаторазових, так і якісних змін персоналу. У цьому випадку потрібно звернути увагу на фінансово-економічні знання HR-

менеджера, оскільки при зміні курсу HR-стратегії змінюються потреби та перегляд бюджету персоналу. Виходячи з цього, менеджеру з персоналу пропонується провести перерахунок витрат на персонал, переглянути фонд оплати праці, систему преміювання, соціальний пакет, витрати на підбір персоналу тощо [39, с.500].

На цьому тлі слід зазначити, що спектр компетенцій менеджера з персоналу не обмежується рамками однієї стратегії. Проведений аналіз показує, що за певних умов переважають певні набори компетенцій – тобто під час реалізації однієї стратегії більш пріоритетними є одні знання, вміння та навички, а під час реалізації іншої стратегії – набір інших компетенцій. Однак це не означає, що менеджеру з персоналу достатньо лише певного набору навичок або знань для виконання своїх обов'язків в окремому напрямку діяльності організації. Адже зміни відбуваються постійно, тому важливо, щоб керівник був професійно та психологічно готовий змінити хід своєї роботи та «включити» інші компетенції, якими він володіє. На основі аналізу поглядів різних авторів [1-4] можна запропонувати перелік основних компетенцій HR-менеджера, які є важливими при реалізації всіх перерахованих типів організаційних стратегій:

- знання сучасних концепцій і методів управління персоналом; здатність застосовувати знання з однієї області в іншій та здатність створювати нові знання;
- навички вирішення проблем і роботи в нестандартних ситуаціях;
- винахідливість і здатність до інновацій;
- особиста мотивація;
- орієнтація на якість;
- хороші комунікативні навички;
- високий рівень відповідальності;
- чіткі за формою та змістом особисті цілі та наполегливість у ваші виступи;
- схильність до логічно виправданого ризику;

- сильні лідерські якості: переконливість.
- знання практично важливих основ економіки;
- знання правових основ управління та господарської діяльності;
- орієнтування при пошуку необхідної інформації;
- знання психології управління та соціології колективу;
- вміння управляти і коригувати стан своєї психіки,
- стресостійкість;
- націленість на постійне професійне зростання;
- висока адаптивність до нового середовища [17, с.133].

Яку б стратегію не обрала організація, стратегічне бачення завжди буде ключовою компетенцією HR-менеджера. Це дозволяє менеджеру з персоналу шукати системні рішення. Сьогодні проблеми в організаціях накопичуються майже у всіх сферах: брак фінансування, кадрів, здатних розробляти та впроваджувати інноваційні рішення, брак лояльності, зниження корпоративної активності щодо оновлення знань тощо. Тому зміни та оптимізація мають бути комплексними. Плануючи управлінський вплив, менеджер з персоналу повинен передбачити всі можливі наслідки. Наприклад, приймаючи рішення про найм нового фахівця, необхідно зрозуміти причини проблем, які йому необхідно вирішити [18, с.336].

Крім того, в сучасних умовах цінується така якість менеджера з персоналу, як гнучкість. Це вміння знаходити компроміси між політикою менеджменту, пов'язаною зі скороченням витрат, скороченням штатів, підтриманням робочої атмосфери та переконливістю. Така якість потрібна як для спілкування зі співробітниками, так і для відстоювання власної позиції перед керівництвом.

## **Висновки до розділу 1**

Теоретичні основи управління персоналом як передумови управління корпоративним розвитком дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі узагальнення теоретичних підходів до визначення понять «персонал», «менеджмент» пропонується розглядати управління людськими ресурсами як комплексну систему заходів, спрямованих на підвищення рівня професійної кваліфікації, мотивацію, стимулювання працівників. персоналу та повною мірою використовувати його здатність керувати корпоративним розвитком.

2. Доведено, що концепцію оперативного управління персоналом формують виділені основні принципи, правила, цілі роботи з персоналом, конкретизовані з урахуванням корпоративної стратегії, кадрового потенціалу, а також форм і стилів роботи з персоналом. роботи та плани її використання.

3. Систему управління персоналом пропонується розглядати як налагоджений механізм діяльності групи спеціалістів апарату управління персоналом (адміністративного підрозділу), що використовує технічні засоби, інформаційну базу даних і сукупність методів управлінського впливу на об'єкт управління на основі чинної законодавчої та нормативно-правової бази управління корпоративним розвитком. Показано, що система управління персоналом включає: суб'єкт управління, суб'єкт управління, управлінський вплив та зворотній зв'язок.

4. У ході досліджень обґрунтовано залежність функціонування системи управління персоналом від принципів, що описують вимоги до формування системи управління персоналом та тих, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом.

5. Визначено, що до основних напрямків системного управління персоналом належать: стратегічне управління персоналом, управління персоналом, управління розвитком.

6. Корпоративна культура, орієнтована на залучення працівників, характеризується акцентом на мотивації, утриманні та створенні команди. Адаптаційні системи відсутні або існують лише у скороченому вигляді в таких компаніях, головна мета яких полягає в тому, щоб співробітники розуміли, що

від них вимагається, тобто вони знайомі з цілями компанії, відділу та своєю посадою, знали свої КРІ і що звітність.

7. У результаті досліджень найбільш пріоритетних компетенцій менеджера з персоналу п'ять можливих стратегій організацій: динамічне зростання, підприємливість, прибуток, зміни в бізнесі та ліквідація. Виходячи зі специфіки кожного впровадження та відповідних курсів HR-стратегії, були визначені конкретні знання, навички, навички чи якості, якими повинен володіти HR-менеджер.

8. Крім того, на основі проведеного аналізу визначено базові компетенції HR-менеджера, які є обов'язковими для всіх типів стратегій. Крім того, перспективою для подальших досліджень є розробка моделі компетенцій менеджера з персоналу, що враховує всі вимоги сучасного бізнесу до фахівців даної сфери діяльності. Крім того, важливо визначити показники для кожної компетенції та рівень їх важливості. Важливо пам'ятати, що грамотний менеджер з персоналу – це керівник, який не тільки володіє певними знаннями, уміннями та навичками, а й успішно використовує їх у своїй роботі. Тому фахівцеві також важливо розуміти, в чому запорука його успіху і в якому напрямку йому потрібно рухатися і розвиватися. Визнання відсутності певної компетенції – це вже перший крок до звання «ідеальний HR-менеджер».

## РОЗДІЛ 2

### СТАН УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «СЕ БОРДНЕТЦЕ-УКРАЇНА»

#### 2.1. Загальна характеристика структури та стану персоналу на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

Дане досліджуване підприємство ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є виробником кабельно-провідникової продукції. Єдиним засновником і учасником ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» являється японська компанія «Сумітомо Електрик Борднетце СЕ» (Sumitomo Electric Bordnetze SE) [40].

Таблиця 2.1.

#### Загальні відомості підприємства

<b>Офіційне повне найменування товариства</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю «СЕ Борднетце – Україна».
<b>Скорочене найменування Товариства</b>	ТОВ «СЕБН – УА».
<b>Форма власності</b>	Приватна.
<b>Належність капіталу</b>	Іноземна.
<b>Правовий статус і форма господарювання</b>	Товариство з обмеженою відповідальністю.
<b>Галузево-функціональний вид діяльності</b>	Автомобілебудування.
<b>За територіальною цілісністю</b>	Дочірнє підприємство
<b>Підприємство за чисельністю працівників – велике</b>	Налічує 6782 штатних посад.
<b>Площа підприємства</b>	31160 м <sup>2</sup> .
<b>Адреса</b>	Тернопільська обл., Тернопільський р-н, с.Байківці, вул. 15 Квітня,7.

Джерело: складено автором на основі [40]

Концерн SEBN утворився в результаті злиття двох компаній Sumitomo Electric Industries та Volkswagen Bordnetze GmbH і тому має дві вітки історії:

Перша вітка – Sumitomo, заснування якої припадає на 1897 рік. Сьогодні Sumitomo Electric Industries є одним з передових інтернаціональних постачальників автоіндустрії.



Друга вітка – Bordnetze, заснування якої відбулося в 1986 році як об'єднання Volkswagen AG і Siemens AG, названа Volkswagen Bordnetze GmbH.

У 2006 році Sumitomo Electric Industries взяв на себе управління компанією, яка з того часу називається Sumitomo Electric Bordnetze (SEBN).

За 30 років роботи концерн зміцнив свої позиції на світовому ринку і продовжує поступово збільшувати обсяги виробництва, відкриваючи все нові заводи. Сьогодні персонал SEBN налічує понад 33 тисячі працівників у 31 місті в 15 країнах світу.

Бачення підприємства ТОВ «СЕБН-УА» – у майбутньому стати найефективнішим та найекономнішим підприємством в групі підприємств SEBN.

Місія компанії полягає у наступному:

- ✓ з клієнтом в центрі, а також найкращими продуктами і процесами, компанія гарантує ріст у майбутньому;
- ✓ компанія одержує прибутки для того, щоб гарантувати і покращувати свою продуктивність;
- ✓ у щоденних діях компанія поважає потреби своїх працівників і ділових партнерів, навколишнього середовища, суспільства, культурного кола і релігій та гарантує при цьому стабільність [12].

Цілі та предмет діяльності підприємства включають:

1. Розробку, виробництво та продаж джгутів проводів, інструментів, електричних та електронних систем для автомобілів, а також відповідних комплектуючих;
2. Продаж продукції засновнику та будь-якій юридичній особі, визначеній засновником;
3. Імпорт та/або придбання товарів та послуг, необхідних для машинобудування, планування, виробництва, монтажу, тестування, організації виробництва, навчання та супровідних видів діяльності товариства;

4. Здійснення інших видів діяльності, які стосуються та/або є додатковими для досягнення вищеназваних цілей та предмету діяльності, та будь-яких інших видів діяльності, затверджених зборами учасників для реалізації зазначених вище цілей та предмету.

Дане підприємство ТОВ «СЕБН-УА» виготовляє кабельно-провідникову продукцію для автомобілів. Суцільна кабельна мережа складається з конструкційних модулів та забезпечує електричну функціональність автомобіля, а саме - електричне з'єднання компонентів в автомобілі, як наприклад, приладів управління, фар, показчиків поворотів, реле і т.д.

Спеціалізація виробництва - відображає процес зосередження діяльності підприємства на виготовленні певної продукції (виконанні окремих видів робіт, наданні платних послуг). Спеціалізація ТОВ «СЕ Борднетце - Україна » є подетальною, оскільки дане підприємство виготовляє кабельно-провідникову продукцію для автомобілів. Коефіцієнт спеціалізації даного підприємства високий і коливається від 0,6 до 0,8.

Управління діяльністю ТОВ «СЕБН – УА» здійснюється на основі лінійно – функціональної організаційної структури, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі.

Особливість організаційної структури управління полягає в тому, що в її межах відбувається групування завдань управління і розподіл повноважень за підрозділами, а не окремими посадовими особами, тобто розподіляються повноваження, а не влада. У межах організаційної структури відбувається взаємодія організації із зовнішнім середовищем, тому вона має бути гнучкою, здатною до постійних змін [10].

Головним керівником ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» є операційний директор та директор фінансовий. Керівники відділів підпорядковуються директорам підприємства та керівникам відповідних відділів у центральному офісі. В свою чергу, керівники підвідділів у філіях — керівникам відділів та

директорам філій. А кожен працівник, відповідно, належить до групи чи підвідділу. У відділі виробництва підвідділи поділяються на зміни на чолі з майстрами та на бригади на чолі з бригадирами, яким підпорядковуються основні працівники [41].

Організаційні структури підприємства та відділів охоплюють усі існуючі посади та імена до п'ятого рівня підпорядкування:

- директор;
- керівники відділів;
- керівники підвідділів;
- спеціалісти.

Організаційні структури підприємства та відділів оновлюються кожного місяця до 10 числа згідно наказів про прийом, або переведення [56, с.32].

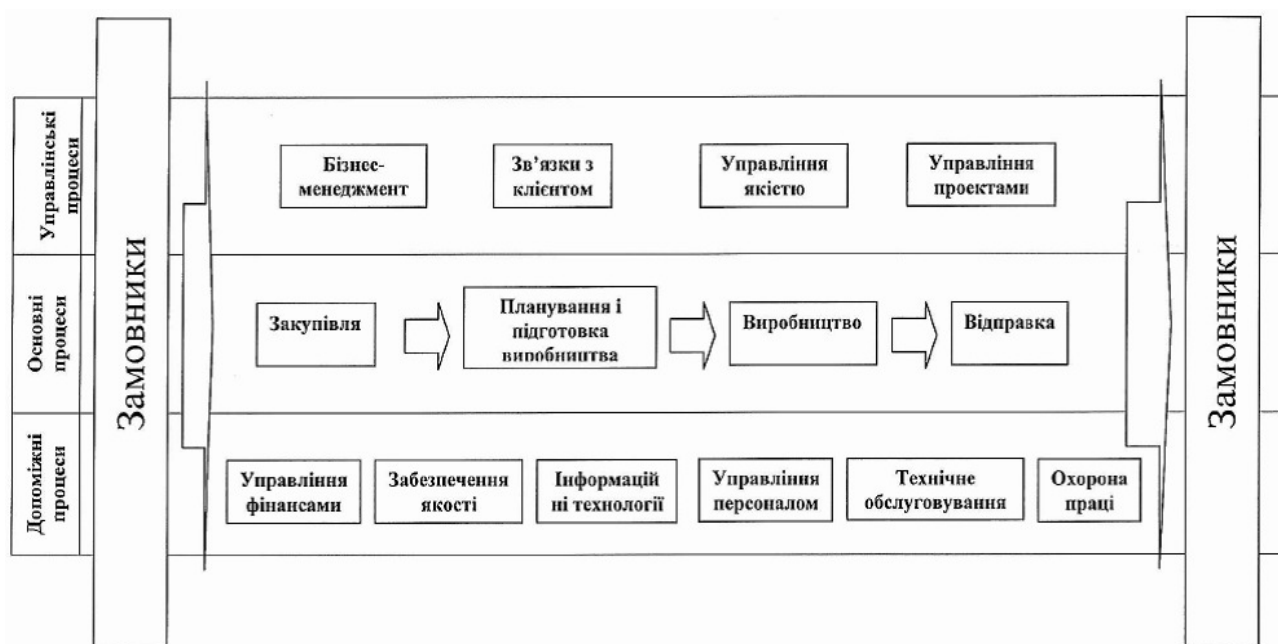
Інформацію про переведення працівників, посади керівників відділів або підвідділів по підприємству розповсюджує відповідальний працівник відділу персоналу шляхом надсилання листа Lotus Notes та розміщення інформації на дошках оголошень.

Найважливішими принципами управлінської діяльності є принципи централізації і децентралізації, які лежать в основі організаційних форм управління. Дане досліджуване підприємство використовує принцип централізації у своєму управлінні, оскільки компанія випускає один вид продукції однієї галузі. Централізоване управління - процес, при якому глобальні команди, сигнали, що управляють, формуються в єдиному центрі управління і передаються з нього численним об'єктам управління.

Ознаки централізованої форми управління ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»:

1. Функціональні підрозділи такі ж важливі, як і виробничі відділення;
2. Є велике число функціональних служб(відділів);
3. Дослідницькі підрозділи розташовані в центральному апараті материнської компанії;

4. Функціональні відділи центрального апарату материнської компанії виконують функціональний контроль над відділеннями по продукту, виробничими підприємствами і збутовими підрозділами.



**Рис. 2.1. Схема процесів ТОВ «СЕБН – УА»**

\* Складено автором на основі даних [40]

Структура управління ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» складається з таких відділів: відділ планування, відділ виробництва, відділ логістики, відділ якості, відділ інформаційних технологій, відділ фінансів, відділ персоналу, адміністративний відділ. Кожен з цих відділів поділений ще на кілька підвідділів вузької спеціалізації до компетенції яких входять певні види робіт.

## Характеристика відділів ТОВ «СЕБН – УА»

Відділ планування	
Підвідділ виробничих процесів обладнання	та <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка та моделювання засобів виробництва.</li> <li>• Обрахунок виробничих потужностей обладнання.</li> <li>• Замовлення засобів виробництва.</li> <li>• Планування Layout підприємства.</li> <li>• Координація розміщення обладнання.</li> </ul>
Підвідділ документації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опрацювання місячних звітів по калькуляціях модулів з урахуванням подальших часових рамок згідно даних логістики.</li> <li>• Калькуляція часу та матеріалу.</li> <li>• Аналіз шротувальних заявок.</li> <li>• Підготовка документації для бюджету (Mifri, CBD).</li> <li>• Збір даних та створення статистик відділу планування.</li> <li>• Архівація даних відділу планування.</li> <li>• Аналіз витрат підвідділів відносно бюджету.</li> <li>• Координація опрацювання внутрішніх та зовнішніх реклаमाцій.</li> </ul>
Підвідділ проектного виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення зразків продукції.</li> <li>• Передсерійне виробництво.</li> </ul>
Підвідділ стендового проектування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виготовлення та встановлення формувальних дошок на виробництві.</li> <li>• Систематична перевірка формувальних дошок.</li> <li>• Внесення змін на формувальні дошки.</li> </ul>
Підвідділ технології виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Опрацювання та контроль креслень клієнтів.</li> <li>• Опрацювання технічних змін.</li> <li>• Складання технології виробництва.</li> <li>• Калькуляція часів.</li> <li>• Визначення потоку матеріалу.</li> <li>• Розрахунок обладнання для формування.</li> <li>• Складання інструкцій з формування, підготовка візуалізацій.</li> <li>• Опис процесів виробництва, встановлення концепції виробництва.</li> <li>• Організація робочих місць на виробництві.</li> <li>• Введення та координування FMEA-діяльності.</li> <li>• Оптимізація процесу формування/продукту.</li> <li>• Інформація про нові допоміжні інструменти для виробництва.</li> <li>• Координування проектів раціоналізації виробництва.</li> <li>• Внесення інформації про нові частини в систему.</li> <li>• Активація нових модулів, підмодулів, кліпів, відрізків в системі.</li> <li>• Створенням специфікацій та робочих планів для кінцевих продуктів.</li> <li>• Оптимізація процесу виготовлення напівпродуктів і продуктів.</li> </ul>

## Продовження Таблиці 2.2.

Служба контролю-виміральної техніки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планування та забезпечення оптимально необхідних виробничих засобів при електричних системах контролю.</li> <li>• Монтаж та встановлення тестувальних столів виробництві.</li> <li>• Проведення технічного обслуговування та ремонту контрольних систем.</li> <li>• Опрацювання та впровадження необхідних змін для тесту вального обладнання.</li> <li>• Здійснення постійного покращення контрольних процесів та безпечності вимірювання.</li> </ul>
<b>Відділ виробництва</b>	
Підвідділ нарізання проводів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нарізання проводів та набивання контактів згідно замовлень і специфікацій.</li> <li>• Ручне набивання контактів.</li> <li>• Правильне і вчасне занесення даних замовлення в машину, відповідно до чинних робочих правил.</li> </ul>
Підвідділ напівфабрикатів	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зварювання, перевірка якості зварного вузла.</li> <li>• Ізолювання проводів.</li> <li>• Скручування проводів.</li> </ul>
Підвідділ монтажу кабельних мереж/KSK Golf	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування кабельних в'язок на стенді.</li> <li>• Електрична перевірка продукції.</li> </ul>
Підвідділ монтажу кабельних мереж/KSK Audi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування кабельних в'язок на стенді.</li> <li>• Електрична перевірка продукції.</li> </ul>
Підвідділ формування кабельних мереж	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування кабельних модулів на стенді.</li> <li>• Електрична перевірка продукції.</li> </ul>
Підвідділ оперативного планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прийом, опрацювання і закриття виробничих замовлень.</li> <li>• Забезпечення складських запасів на складі виробництва.</li> </ul>
Підвідділ статистики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Щоденна обробка денних акордних карток працівників.</li> <li>• Облік сформованої і протестованої продукції.</li> <li>• Обчислення продуктивності працівників та конвеєрів.</li> <li>• Обрахунок продуктивних часів та часів простоїв.</li> <li>• Контроль присутності працівників по окремим ділянках та виробництву в цілому.</li> </ul>
<b>Відділ логістики</b>	
Підвідділ диспозиції	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Замовлення матеріалу в постачальників.</li> <li>• Проведення переговорів з постачальником щодо реалізації замовлень.</li> <li>• Контроль за складськими запасами матеріалів.</li> </ul>
Підвідділ планування виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розробка планів та термінів поставок сировини і матеріалів для виробничих підрозділів.</li> <li>• Участь у складанні плану виробництва згідно замовлень клієнтів.</li> </ul>
Підвідділ складського господарства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвантаження, сортування і складування матеріалу.</li> <li>• Внесення матеріалу в систему XPPS і видача його на виробництво згідно відкритих замовлень.</li> <li>• Інвентаризація матеріалу.</li> </ul>

## Продовження Таблиці 2.2.

Підвідділ відправлення продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація та координація відправок матеріалу та готової продукції.</li> <li>• Планування кількості та величини поставок готової продукції.</li> <li>• Управління та оптимізація запасів необхідної тари на підприємстві.</li> <li>• Обрахунок показників якості роботи відділу логістики.</li> </ul>
Підвідділ координації виробництва готового продукту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отримання планів від клієнтів, їх опрацювання та аналіз отриманих замовлень.</li> <li>• Контроль над вчасністю виконання отриманих замовлень.</li> <li>• Постійна координація процесу виконання замовлення від моменту узгодження отримання замовлень до моменту їх потрапляння до клієнта.</li> <li>• Розробка планів формування та узгодження їх із наявними потужностями.</li> <li>• Забезпечення експорту готового продукту у відповідній кількості, якості та у відповідний термін до клієнта.</li> </ul>
<b>Відділ якості</b>	
Підвідділ аудиту продукту	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення аудиту продукції.</li> <li>• Перевірка першого зразка продукції та підготовка супровідної документації.</li> <li>• Внесення даних про склад матеріалів у базу даних IMDS.</li> <li>• Аналіз помилок у передсерійних в'язках.</li> </ul>
Підвідділ вхідного контролю матеріалу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вхідний контроль матеріалу.</li> <li>• Контроль зберігання і видачі частин.</li> <li>• Оформлення і відправлення рекламації.</li> <li>• Відправка бракованого матеріалу до постачальників.</li> <li>• Проведення пробного вбудування закупівельних частин.</li> </ul>
Підвідділи забезпечення якості монтажу кабельних мереж	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вибірковий контроль продукції на відповідність технічним вимогам у процесі її виготовлення.</li> <li>• Аналіз та опрацювання рекламацій замовника.</li> <li>• Розроблення та впровадження нововведень для покращення якості на виробництві.</li> <li>• Контроль над дотриманням процесу виправлення помилок у кабельних в'язках.</li> <li>• Перевірка та затвердження формувальних дошок.</li> </ul>
Підвідділ забезпечення якості на передвиробництві	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевірка якості процесів передвиробництва.</li> <li>• Аналіз контрольних даних функціональної стабільності машин та обладнання з подальшим допуском обладнання до виробництва.</li> <li>• Опрацювання рекламацій в області передвиробництва.</li> <li>• Організація та нагляд над процесом сортування.</li> </ul>
Підвідділ нагляду над контрольно-вимірною технікою	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перевірка тестувальних програм.</li> <li>• Допуск тестувальних столів та систем.</li> </ul>

## Продовження Таблиці 2.2.

Підвідділ управління системою якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Створення статистики та звітності якості.</li> <li>• Впровадження стандартів РК на підприємстві.</li> <li>• Внутрішні перевірки та аудити щодо РК-стандартів.</li> <li>• Проведення внутрішніх аудитів процесу та системи згідно ISO/TS 16949.</li> <li>• Нагляд над системною документацією.</li> <li>• Комунікація із Центральним офісом щодо вимог замовника до якості продукції.</li> <li>• Опрацювання рекамацій.</li> <li>• Перевірка ефективності заходів.</li> <li>• Визначення рівня задоволеності замовника.</li> </ul>
<b>Відділ інформаційних технологій</b>	
Підвідділ виробничих систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення та розвиток ERP – системи.</li> <li>• Здійснення проблемного аналізу та вирішення проблеми у сфері ERP – системи.</li> <li>• Ведення аналізу та дефініції процесів.</li> <li>• Підтримання правильного використання ERP – системи.</li> <li>• Проведення навчання щодо функціонування системи XPPS.</li> </ul>
Підвідділ не виробничих систем	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення інсталяції, забезпечення та розвиток систем у сфері LAN-WAN, Fileserver, Mail-server and Client (Lotus Notes).</li> <li>• Відповідальність за безпечну, безперебійну роботу загальної мережі та офісної техніки.</li> </ul>
Підвідділ інформаційно-технічного забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення інсталяції, забезпечення та розвиток ERP - системи,</li> <li>• Mail-Client(Lotus Notes), інсталяція і супровід LAN-WAN систем, систем у сфері сфері MRP (XPPS), PLS, radio skaner PLS/Kanban, Schneidleitstand (SLS), Schneiderei Skaner, Druker, BDE, Production Server/Data Base, Toner, Cartridge refill.</li> <li>• Забезпечувати функціонування комп'ютерних баз даних виробництва.</li> </ul>
<b>Відділ фінансів</b>	
Підвідділ бухгалтерського обліку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація і проведення бухгалтерського обліку згідно чинного законодавства.</li> <li>• Ведення обліку дебіторської та кредиторської заборгованості з національними та іноземними постачальниками по внутрішньо - та зовнішньоекономічних операціях.</li> <li>• Здійснення обліку списання матеріалів.</li> <li>• Облік основних засобів, інвентаризації, оцінки основних фондів.</li> <li>• Ведення обліку ПДВ та декларування.</li> <li>• Облік податків та зборів передбачених законодавством України.</li> <li>• Складання офіційної звітності в статистику, фонди соціального страхування та в податкові органи.</li> </ul>



## Продовження Таблиці 2.2.

Підвідділ обліку грошових зовнішньоекономічних операцій та економічних операцій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планування ліквідності підприємства.</li> <li>• Підготовка звітів та необхідної інформації для центрального офісу та банківських установ.</li> <li>• Здійснення касових операцій.</li> <li>• Здійснення безготівкових платежів.</li> <li>• Облік касових та банківських операцій в національній та іноземній валюті.</li> <li>• Облік операцій з підзвітними особами.</li> </ul>
Підвідділ зовнішньоекономічної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здійснення митного декларування імпорту та експорту.</li> <li>• Підтримка функціонування давальницької схеми переробки матеріалів.</li> <li>• Представлення інтересів підприємства в митних органах.</li> </ul>
<b>Відділ персоналу</b>	
Підвідділ пошуку, підбору і розвитку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення підприємства персоналом.</li> <li>• Планування, організація та реалізація навчання персоналу.</li> <li>• Формування і управління кадровим резервом на підприємстві.</li> </ul>
Підвідділ компенсацій та пільг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Здійснення соціальних заходів, зокрема організація харчування, транспортування медичного страхування для працівників.</li> <li>• Облік робочого часу працівників.</li> <li>• Розробка мотиваційної системи підприємства.</li> <li>• Організація професійного навчання та зустрічей працівників за кордоном.</li> </ul>
Підвідділ кадрової роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ведення кадрової документації.</li> <li>• Оформлення прийому, переведення, надання відпусток, листків непрацездатності, звільнення працівників.</li> <li>• Звітність підприємства з кадрів перед державними органами.</li> </ul>
Підвідділ професійного навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення практичного навчання працівників.</li> <li>• Контроль РІКА РІКА на виробництві. Ведення системної документації.</li> <li>• Проведення навчання по G-STARs, GPTC.</li> </ul>
Медична служба	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Надання першої медичної допомоги у випадку захворювання працівника, видача, у разі необхідності, ліків.</li> <li>• Ведення медичних карток працівників, контроль за регулярністю проходження медичного огляду працівниками.</li> </ul>
Психолог	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Психологічний супровід працівників та надання консультацій щодо питань управління конфліктами та стресом.</li> </ul>
Фахівець з внутрішніх комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення процесу менеджменту ідей.</li> <li>• Донесення до працівників інформації, необхідної для ознайомлення.</li> <li>• Актуалізація інформації в інtranеті підприємства.</li> </ul>
<b>Адміністративний</b>	
Юрист	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підготовка договорів, наказів, інструкцій і здійснення їх перевірки.</li> <li>• Представлення інтересів компанії у взаємовідносинах з іншими структурними підрозділами, організаціями і органами державної влади.</li> </ul>
Головний інженер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація технічно правильної експлуатації і своєчасного ремонту енергетичного, природоохоронного устаткування і енергосистем, виробничого обладнання та механізмів.</li> <li>• Організація забезпечення підприємства енергоресурсами, контроль раціональності їх витрат.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технічний нагляд за виконанням будівельно-монтажних робіт.</li> </ul>
--	--

## Продовження Таблиці 2.2.

Управління проектами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управління проектами та програмами у сфері матеріального виробництва.</li> <li>• Підготовка та нових проектів, контроль ефективності їх впровадження.</li> </ul>
Служба охорони праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження та контроль за дотриманням правил з охорони праці.</li> </ul>
Менеджер адміністративної діяльності з	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Асистування роботи керівника підприємства.</li> </ul>
Енергетична служба	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Забезпечення енергоресурсами.</li> <li>• Забезпечення водопостачання.</li> <li>• Усунення несправностей енергетичного устаткування і енергомереж.</li> </ul>
Ремонтно-технічна служба	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проведення технічного обслуговування машин та механізмів згідно з технічною документацією та планами обслуговування.</li> <li>• Ремонт машин та механізмів при поломках та непередбачуваних зупинках.</li> <li>• Технічна підтримка при впровадженні нових проектів/технологій.</li> </ul>
Підвідділ постачання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реєстрація і опрацювання замовлень та порівняння цін.</li> <li>• Пошук джерел постачання і підготовка контрактів з постачальниками.</li> <li>• Організація процесу постачання невиробничих та допоміжних матеріалів для виробництва, крім основного матеріалу.</li> <li>• Організація та оформлення договірних відносин з постачальниками</li> <li>• Організація постачання, ремонту, налагодження та калібрування машин, обладнання та інструментів на виробництві.</li> <li>• Забезпечення працівників робочим спецодягом та необхідним інвентарем.</li> <li>• Вхідний контроль повноти, кількісних та якісних характеристик матеріалів на вхідному складі.</li> </ul>
Підвідділ планування та аналізу діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Складання бюджету та середньострокового плану.</li> <li>• Здійснення щомісячного контролінгу показників та фінансових звітів за міжнародними стандартами IFRS.</li> <li>• Складання прогнозуючих показників на основі об'єктивних економічних факторів для центрального офісу.</li> <li>• Планування і необхідний розподіл витрат за центрами та статтями витрат.</li> </ul>
<b>ЧНВСП</b>	
Підвідділ виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формування кабельних модулів на стенді.</li> <li>• Електрична перевірка продукції.</li> </ul>

## 2.2. Аналіз управління людськими ресурсами на досліджуваному підприємстві

Управління людськими ресурсами (HRM) передбачає управління робочою силою організації для досягнення бізнес-цілей. Це включає задоволення потреб

організації в персоналі та підтримку ідеальних умов на робочому місці. Відділ кадрів досягає цього, використовуючи стратегії та процедури кадрової роботи, які зосереджуються на персоналі організації. Для досягнення своїх цілей управління людськими ресурсами використовує кілька дисциплін, включаючи психологію, управління бізнесом, аналітику та соціологію.

Сьогодні управління персоналом займається усім, що пов'язано з керуванням людьми в компанії чи організації. Це означає рішення, стратегії, принципи, операції, практики, функції, дії та методи, які використовуються для управління працівниками. Тип стосунків, які люди мають на місцях роботи, і все, що впливає на ці стосунки позитивно чи негативно. Забезпечення того, щоб працівники були задоволені умовами своєї праці. Це призводить до кращих послуг і виробництва товарів і сприяє успіху компанії [42, с.248].

На підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» управління персоналом здійснює топ-менеджмент. Для ефективного впливу на об'єкт апарату управління необхідна відповідна ефективна організація праці, яка включає а включає в себе порядок виконання роботи, правила службової поведінки апарату управління спрямованих на виконання завдань керівниками та фахівцями відповідно до діючих посадових інструкцій та положень структурних підрозділів, а також на організацію управлінської праці спрямованої на персонал впливає стиль роботи, методи, форми, рівень менеджера, інформаційна база та інноваційні засоби.

На підприємстві мотивація персоналу складається із двох факторів: матеріального та нематеріального стимулювання, у свою чергу матеріальна мотивація виступає ключовим чинником:



**Рис. 2.1. Складові мотивації персоналу на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»**

\* Складено автором на основі даних [40]



**Рис. 2.2. Види премій на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»**

\* Складено автором на основі даних [40]

Похвала є важливою частиною нематеріальних стимулів та найпростішою класифікацією співробітників. Розглянемо наступний метод мотивації: «палиця» і «пряник». Перший спосіб вичерпує себе при тривалому і частому використанні, адже досвід компанії показує, що існує потреба підтримувати відповідну атмосферу винагороди є менш ефективною, аніж щира подяка працівникам, які добре попрацювали. Подяку за роботу не слід замінювати невідповідним мотиватором. Слід зазначити, що реалізація соціальних програм є ознакою цивілізованої підприємницької діяльності та високого розвитку корпоративної культури. Соціальну відповідальність у загальному вигляді можна трактувати як систематичне та цілеспрямоване забезпечення підприємством певних соціальних гарантій працівникам для підвищення їхнього життєвого рівня [13, с.271].



**Рис. 2.3. Види нематеріальної мотивації ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»**

\* Складено автором на основі даних [40]

Наголос на ролі соціально-економічних результатів підкреслює суспільний мандат підприємництва:

- безкоштовна вакцинація, вітамінне забезпечення;
- транспортування в позапланові зміни;
- надання гарячих обідів з частковою оплатою фірми;
- можливість лікування в санаторії;
- можливість організації відпочинку дітей працівників у літніх таборах;
- проведення одноразових акцій, свят, спортивних змагань;
- оренда спортивного залу для тренувань з футболу та волейболу;
- оплата занять в тренажерному залі;
- медичне страхування працівників.

Для успішного проведення результативної діагностики організаційної Культури підприємства пропонується використати інструмент оцінки ОСАІ (Інструмент оцінки організаційної культури) запропонований К.Камероном та Р. Куїнном. Для цього мною була заповнена анкета, яка вимагає індивідуальних відповідей по шести пунктах виражених за наступними напрямками: зафіксовані характеристики, загальний стиль лідерства на підприємствах, управління найманими працівниками, стратегічні цілі та критерії успіху. Характеристики організаційних культур наведено на рисунку 2.4.

	<b>Гнучкість і дискретність</b>	
<b>Тип культури</b>	<b>Клан</b>	<b>Адхократія</b>
Тип лідера	Вихователь, керівник	Новатор, підприємець
Критерії ефективності	Згуртованість, моральний клімат, розвиток людських ресурсів	Ріст, творчість, результат на першому місці
Теорія менеджменту	Участь – закріплює відданість справі	Новаторство – виношує нові ресурси
	Внутрішній фокус й інтеграція	Зовнішній фокус й інтеграція
<b>Тип культури</b>	<b>Бюрократія</b>	<b>Ринок</b>
Тип лідера	Координатор, організатор	Боець, суперник
Критерії ефективності	Рентабельність, своєчасність, гладке функціонування	Досягнення цілей, ринкова доля
Теорія менеджменту	Контроль допомагає рентабельності	Конкуренція допомагає продуктивності
	Стабільність і контроль	

**Рис. 2.4. Характеристики організаційних культур**

\* Побудовано автором на основі [62, с.102]

Отже, організаційна культура підприємства “СЕ Борднетце - Україна” характеризується яскраво вираженим домінуванням ієрархічного типу культури. Дану організацію ми можемо охарактеризувати як формалізовані і структуровані місця роботи, а роботою найманого персоналу управляють за допомогою формалізованих процедур. Топ менеджмент підприємства та лідери пишаються тим, що вони раціонально мислячі координатори і організатори. Дане місце роботи характеризується великою формалізацією та структурованістю. Процедури управляють діяльністю працівників. Основним завданням перед керівниками ставляться раціональність і системний підхід. Формальні правила та офіційна політика є одними з основних об’єднуючих факторів. Надійність поставок (ЛІТ), гнучкі календарні графіки і низькі витрати являються одними із основних факторів успіху існування підприємства. Управління персоналом та HR-менеджер ставить перед собою завдання гарантувати зайнятість і забезпечити довгострокову передбачуваність [49, с.65].

### **2.3. Оцінка якісного складу трудових ресурсів на підприємстві**

Розглянемо оцінку персоналу з двох сторін, як елемент управління і як систему персональної атестації, яка використовується в компаніях по-різному. Він служить для вивчення якісного складу персоналу та виявлення його сильних і слабких сторін. Оцінка є основою для обґрунтування кожного управлінського рішення [50, с.257].

Оцінка якості персоналу – це система регулярних оглядів працівника за звітний період відповідно до цілей і стандартів діяльності на даній посаді, оцінка відповідності кваліфікаційних навичок вимогам посадової інструкції, аналіз статусу зайнятості працівника, порядок робочого часу.

Оцінка якості персоналу слугує для вирішення таких завдань:

- Підбір нових співробітників;
- Висування кандидатів в резерв і на нові посади;
- планове просування працівників і планування кар'єри;

- раціоналізація засобів і методів праці;
- Створення ефективної системи мотивації співробітників;
- Аналіз ефективності навчання співробітників;
- Аналіз роботи трудових колективів та окремих працівників [57, с.336].

Апарат управління при оцінці складу трудового колективу ставить перед собою такі цілі:

- приймати об'єктивні рішення;
- надання інформації керівникам про кількісний і якісний склад трудового колективу;
- орієнтація співробітників на підвищення результатів у потрібному для компанії напрямку.

При цьому керівники повинні враховувати такі питання [51, с.120]:

1. Оцінка персоналу передбачає визначення бажаних балів і коефіцієнтів, яких повинен досягти кожен співробітник. Тому виникає проблема ефективності таких стандартів для всіх і неможливості охопити багато факторів.

2. Збір відомостей про працівника. Через недостовірність усних джерел інформації ведеться пошук документального підтвердження, який займає багато часу і не завжди можливий.

3. Зберігання інформації для оцінки співробітників. У великих компаніях можуть виникнути проблеми з втратою документів для співробітника, що може призвести до помилки в оцінці працівника.

4. Визначення рівня професійної кваліфікації працівників є загальною категорією, на визначення якої впливають такі характеристики: освіта, досвід роботи, рід занять, професійний розвиток. Перераховані характеристики не завжди відповідають якісним показникам, що призводить до помилки в оцінці працівника.

5. Надмірна суб'єктивність через ймовірну недостовірність кількісних показників може призвести до ігнорування важливих властивостей і прийняття неправильних рішень.

Керівники окремих напрямків допускають помилки при організації та проведенні атестації персоналу. Зокрема: оцінка проводиться, але без чіткого розуміння її мети та завдань. У результаті розробляються та впроваджуються неефективні програми. Помилки суб'єктів оцінювання трапляються на етапі організації та на етапі безпосереднього оцінювання (табл. 2.6).

У сучасних умовах досить складно створити збалансовану за об'єктивністю, простотою, зручністю та зрозумілістю систему оцінювання, тому існує кілька підходів і систем оцінки персоналу [47, с.142].

№ з/п	Помилка	Наслідок
1.	Недостатня мотивація учасників перед початком оцінки	Негативне сприйняття всього заходу. Неадекватна поведінка
2.	Ігнорування статусу учасників	Висока ймовірність виникнення конфлікту між учасниками і спостерігачами
3.	Спостереження одним і тим же консультантом за один і тим же учасником	Різне зниження об'єктивності оцінки
4.	Розповсюдження висновків про учасників в ході оцінки, порівняння учасників між собою	Висновок може носити не об'єктивний характер і викликати негативну реакцію в учасника

### Рис. 2.5. Помилки проведення оцінки персоналу ТОВ «СЕ Борднетце-Україна»

\* Побудовано автором на основі [47, с.142]

Завдання полягає у визначенні потенціалу і рівня підготовки співробітника до посади, яку він займає. Для цього ми проводимо комплексну оцінку персоналу за бальною системою. Кількісне вимірювання за допомогою точок основних характеристик чотирьох працівників ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» та їх роботи. Характеристики працівників включають [52, с.480]:

- рівень професійної кваліфікації;
- ділові якості;
- труднощі в роботі;
- досягнутий конкретний результат.

Формула для розрахунку загального рейтингу (К):

$$K=0,5 \times P_k \times Дя + P \times Д, (2.2)$$



*де K – глобальна оцінка;*

*R<sub>к</sub> - професійно-кваліфікаційний рівень;*

*Д<sub>я</sub> - ділові якості;*

*P - трудомісткість роботи;*

*Д – конкретно досягнутий результат*

У формулі збільшення значення трудомісткості та результату роботи використовується емпірично визначений коефіцієнт 0,5. Набір усіх загальних професійних характеристик, таких як освіта, досвід роботи та професія, є частиною визначення рівня професійної кваліфікації. Є п'ять варіантів освіти (O) з відповідними балами:

- загальний середній – 0,1;
- професійно-технічний – 0,15;
- середній спеціальний – 0,25;
- вища та недипломна освіта – 0,4;
- два курси вищої освіти за фахом - 0,5.

Стаж (C<sub>p</sub>) за рік 0,1 бала, максимально можливий показник 0,15 - стаж роботи за фахом більше 15 років.

Участь у діяльності (A) враховується в системі освіти за такою шкалою:

- короткострокові курси, масові форми навчання - 0,05;
- здобуття другої професії, спеціальності – 0,10;
- курси підвищення кваліфікації - 0,15;
- навчання у ВНЗ - 0,20.

Професійно-кваліфікаційний рівень однаковий [50]:

$$(O+C_p+A)/0,85, (2.3)$$

де коефіцієнт 0,85 – максимальний бал професійно-кваліфікаційного рівня.

Отже, професійно-кваліфікаційний рівень відібраних працівників ТОВ «СЕ Бортнетце – Україна» однаковий:

$$\text{Працівник № 1. } R_k = (0,25+0,3+0,050)/0.85 = 0.71;$$

$$\text{Працівник № 2. } R_k = (0,4 + 0,1)/0.85 = 0.59;$$

Працівник № 3.  $R_k = (0,4+0,6+0,15)/0.85 = 1,35$ ;

Працівник № 4.  $R_k = (0,4+0,11+0,15)/0.85 = 1,71$ .

Оцінка ділових якостей працівника здійснюється за характеристиками, які найбільше впливають на клімат у колективі, продуктивність праці. Кожна ознака володіє чотирма варіантами оцінки за бальною шкалою: низький – 0,5; Середній – 1; вище середнього - 2; високий – 3 бали. Сукупність ділових якостей розраховується шляхом підсумовування балів рівнів ознак з урахуванням їх важливості. Бальна оцінка характеристик, що характеризують ділові якості працівників, наведена на рисунку 2.6.

№ з/п	Назва ознаки	Значущість ознаки	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали			
			Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4
1.	Професійна компетентність	0,17	0,34(0,17*2)	0,17(0,17*1)	0,51(0,17*3)	0,51(0,17*3)
2.	Виявлення винахідливості та ініціативи	0,15	0,45(0,15*3)	0,15(0,15*1)	0,45(0,15*3)	0,15(0,15*1)
3.	Організація роботи	0,14	0,14(0,14*1)	0,14(0,14*1)	0,28(0,14*2)	0,42(0,14*3)
4.	Виконання доручень, рівень відповідальності	0,13	0,39(0,13*3)	0,39(0,13*3)	0,26(0,13*2)	0,26(0,13*2)
5.	Вміння працювати в колективі	0,15	0,30(0,15*2)	0,30(0,15*2)	0,08(0,15/2)	0,30(0,15*3)
6.	Рівень гнучкості при новій роботі	0,15	0,30(0,15*2)	0,45(0,15*3)	0,08(0,15/2)	0,08(0,15/2)
7.	Стресостійкість	0,11	0,33(0,11*3)	0,22(0,11*2)	0,11(0,11*1)	0,11(0,11*1)
8.	Можливість виконувати обов'язки іншого працівника	0,15	0,15(0,15*1)	0,30(0,15*2)	0,15(0,15*1)	0,45(0,15*3)

**Рис. 2.6. Оцінка ділових якостей працівників ТОВ “СЕ Бортнетце – Україна”**

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Працівник № 1.  $D_k = 0,34+0,45+0,14+0,39+0,30+0,30+0,33+0,15=2,40$ ;

Працівник № 2.  $D_k = 0,17+0,15+0,14+0,39+0,30+0,45+0,22+0,30=2,12$ ;

Працівник № 3.  $D_k = 0,51+0,45+0,28+0,26+0,08+0,08+0,11+0,15=1,92$ ;

Працівник № 4.  $D_k = 0,51+0,15+0,42+0,26+0,30+0,08+0,11+0,45=2,28$ .

Оцінка складності виконуваних працівником функцій розраховується з використанням Тарифно-кваліфікаційного довідника та характеристик, які до нього не входять, але впливають на складність роботи та вимагають більших

зусиль, досвіду та зусиль. Перелік таких ознак для оцінювання складності функцій з урахуванням питомої ваги в балах наведено в таблиці 2.8.

№з/п	Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали					
			1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	Характер робіт, що визначає складність праці за тарифно-кваліфікаційним довідником	0,50	0,50	1,0	1,50	2,0	2,50	3,0
2.	Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
3.	Керівництво(ланкою, бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
4.	Додаткова відповідальність у технічному процесі	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

### Рис 2.6. Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних працівником функцій

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Складність виконання функції (Р) розраховується шляхом підсумовування балів з урахуванням їх ваги та ділення на постійний коефіцієнт 8,3, який представляє максимально можливу бальну оцінку складності функцій працівника. Це дає оцінку працівника, який виконує роботу, і керівника.

$$\text{Працівник № 1. } P = (1,50 + 0,15 + 0,15) / 8,3 = 0,22;$$

$$\text{Працівник № 2. } P = (1,50 + 0,15 + 0,15) / 8,3 = 0,22;$$

$$\text{Працівник № 3. } P = (2,0 + 0,30 + 0,30) / 8,3 = 0,31;$$

$$\text{Працівник № 4. } P = (2,50 + 0,30 + 0,40 + 0,30) / 8,3 = 0,42.$$

№ п/п	Назва ознак	Значущість ознаки (в частках одиниці)	Оцінка рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали		
			1.	2.	3.
1.	Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
2.	Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
3.	Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60

### Рис 2.7. Ознаки, що визначають результат праці

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Оцінка результатів праці працівника вираховує кількісні та якісні параметри роботи і їх ритмічність. В таблиці 2.9 зазначено характеристика результатів

праці з врахуванням їх значущості, варто зазначити, що вони конкретизуються в структурних підрозділах відповідно до їх специфіки.

Отже, обчислимо оцінку результатів праці працівників:

Працівник № 1  $D = 0,80 + 0,40 + 0,40 = 1,60$ ;

Працівник № 2  $D = 0,80 + 0,80 + 0,40 = 2,00$ ;

Працівник № 3  $D = 1,20 + 1,20 + 0,60 = 3,00$ ;

Працівник № 4  $D = 1,20 + 1,20 + 0,40 = 2,80$ .

На основі проведених розрахунків визначаємо комплексну оцінку для кожного працівника:

Працівник № 1  $K = 0,5 \times 0,71 \times 2,40 + 0,22 \times 1,60 = 1,20$ ;

Працівник № 2  $K = 0,5 \times 0,59 \times 2,12 + 0,22 \times 2,00 = 1,07$ ;

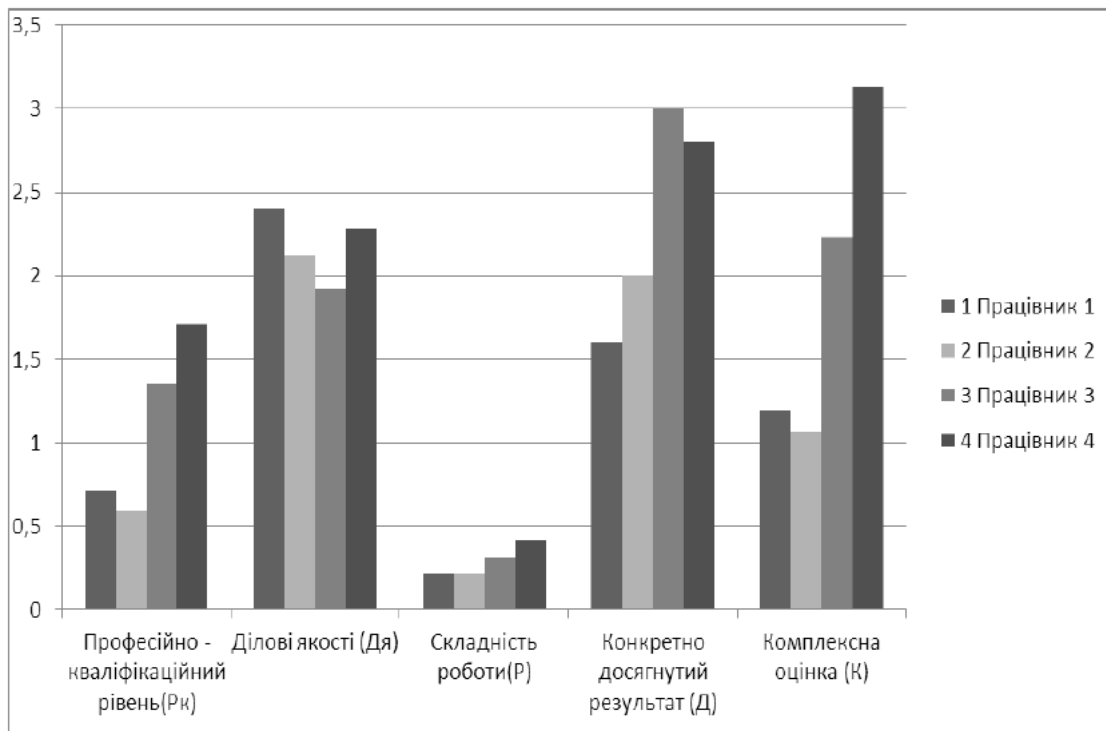
Працівник № 3  $K = 0,5 \times 1,35 \times 1,92 + 0,31 \times 3,00 = 2,23$ ;

Працівник № 4  $K = 0,5 \times 1,71 \times 2,28 + 0,42 \times 2,80 = 3,13$ .

Значення комплексної оцінки працівника в діапазоні:

- від 0,15 до 0,50 – працівник не відповідає посаді, яку займає;
- від 0,50 до 1,05 – працівнику призначається переатестація через рік з відповідними рекомендаціями покращення роботи, підвищення кваліфікації;
- від 1,05 до 2,50 – працівник відповідає посаді;
- від 2,50 – працівника можна рекомендувати в резерв, призначати на вищу посаду, може бути підвищена заробітна плата.

Отже, працівники 1, 2, 3 відповідають займаним посадам. Співробітник 2 має потенціал, оскільки співвідношення конкретно досягнутого результату до працівника 1 вище на 25%, а рівень професійної кваліфікації нижче на 16,9%. Працівника 1 доцільно направити на підвищення кваліфікації. Працівника 3 зарахувати в резерв на вищу посаду та створити матеріальне стимулювання (рис. 2.2). Комплексна оцінка керівників та спеціалістів включає оцінку ділових якостей керівників та спеціалістів.



**Рис. 2.8. Комплексна оцінка службовців ТОВ «СЕ Борнетце – Україна»**

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

У методиці, що розглядається, ознаками ділових якостей спеціалістів є: компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою роботу, відповідальність за доручену справу, самостійність та ініціатива, здатність опановувати нові напрямки в роботі й використовувати нові методи, працездатність, здатність підтримувати контакти з іншими працівниками. Для оцінки ділових якостей керівників набір ознак дещо змінюється, останню цих працівників потрібно характеризувати не тільки як спеціалістів, а і як організаторів, вихователів своїх підлеглих [48, с.65].

## Висновки до розділу 2

Дослідження управління персоналом компанії ТОВ «СЕ Борнетце – Україна» дозволяють зробити такі висновки:

1. «SE Bordnetze – Ukraine» GmbH має 3936 співробітників. З 2012 по 2015 рік їх кількість зростає на 24,5%. В основному це працівники віком 23-40 років. Рівень плинності був найзагрозливішим у 2014 році – 0,032. З'ясувалося, що

основними причинами звільнень стали низька заробітна плата та конфлікти як з керівництвом, так і з колегами по роботі.

2. Досліджено, що структура відділу кадрів складається з: підрозділу кадрової роботи; Відділ пошуку, відбору та розвитку персоналу; розбивка професійної підготовки; розподіл компенсацій і пільг; Медичне обслуговування. До штату відділу входять працівники відповідних структурних підрозділів, а також спеціаліст з внутрішнього зв'язку, спеціаліст з організації об'єкта та особистої безпеки.

3. Виявлено, що на підприємстві використовуються матеріальні та нематеріальні методи мотивації.

4. Встановлено, що організаційна культура «СЕ Борднетце – Україна» ГмбХ характеризується вираженим домінуванням ієрархічної культури. Основна увага приділяється внутрішній підтримці в поєднанні з бажаною стабільністю та контролем. Компанія з ієрархічною культурою має формалізоване та структуроване робоче місце для кожного. Управління роботою найманого персоналу здійснюється за допомогою формалізованих процедур.

5. Проведено комплексну оцінку працівників з урахуванням рівня професійної кваліфікації, ділових якостей, складності роботи та конкретного результату, досягнутого працівниками підприємства. Особливості оцінювання керівників. До характеристик підприємницьких якостей керівників відділів кадрів належать: компетентність, вміння чітко планувати та організовувати роботу, відповідальність за доручену роботу, самостійність та ініціативність, здатність освоювати нові напрямки роботи та використовувати нові методи, працездатність, вміння підтримувати контакт з іншими співробітниками.

## РОЗДІЛ 3

### МАЙБУТНЄ HR МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕНДЕНЦІЇ, РИЗИКИ, МОТИВАЦІЯ

#### 3.1. Пропозиції щодо покращення роботи HR-менеджера на підприємстві ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»

HR-менеджер та безпосередньо відділ кадрів зосереджує роботу з усіма людьми, які працюють в компанії. Це початок формування культури самовдосконалення та постійного розвитку підприємства ТОВ «СЕ Борднетце – Україна», а формування ефективної роботи менеджера з персоналу та відділу кадрів впливає на роботу всієї компанії. У своїй роботі відділ кадрів найчастіше стикається з проблемами неправильного підбору, розподілу персоналу і його невідповідності. При уникненні цих проблем в ТОВ «СЕ Борднетце - Україна» зводиться до звільнення людей і пошуку нових кадрів, горизонтального або вертикального переміщення, підвищення кваліфікації, перегляду політики мотивації. Організаційний розвиток HR віддула має базуватися:



**Рис. 3.1. Організаційний розвиток ТОВ «СЕ Борднетце – Україна»**

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства.

Персональні сфери діяльності ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» вимагають індивідуального вдосконалення. Механізм найму Компанії викладено в Додатку G. Менеджери стикаються з недостатньою ефективністю підбору персоналу.

З метою забезпечення ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» достатньою кількістю молодих кадрів та здешевлення підбору персоналу пропонуємо налагодити систему співпраці з університетами та коледжами України. Сторонами є: студенти випускних курсів, вищий навчальний заклад та безпосередньо підприємство. Обов'язковою умовою роботи є обов'язкове проходження стажування на посаді, яка відповідає обраній тематиці під час літніх чи зимових канікул. Тривалість стажування в компанії один календарний місяць. За цей час студент повинен ознайомитися з тонкощами компанії та допомогти працівнику, за яким його закріпили, у виконанні його обов'язків.

При моніторингу соціально-психологічної ситуації та організації комунікації всередині компанії необхідно зміцнювати організаційну культуру ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» за рахунок організаційної поведінки. Організаційна поведінка — це поведінка співробітників, які разом визначають процеси управління, які мають власні цикли, ритми, темпи, структури відносин, організаційні рамки та культуру. Менеджери різних рівнів контролюють напрямок налагоджених процесів. Перетин субординації співробітників в компанії і узгодження інтересів підрозділів в оптимальних відносинах формує організаційну поведінку [61, с.125].

Ідентифікація співробітника всередині компанії дозволяє зменшити вплив відчуження від комунікаційного середовища і досягти взаємної згоди з системою. Лідер повинен постійно зміцнювати організаційну культуру, прищеплюючи основні цінності та ідеали, які узгоджуються з тим, як працює організація. Це вимагає наявності достатньої професійної та особистої культури, а також прозорих зобов'язань перед компанією [43, с.518]. Менеджери повинні демонструвати своє ставлення у формі промов, заяв і візитів на робоче місце, які виражають їх інтерес до організаційних цінностей компанії [76]. Керівник повинен приділяти час і увагу повсякденному життю співробітників в розумних межах і стежити за процесом виконання правил ТОВ «СЕ Борднетце – Україна». Внести корективи в організаційну поведінку в разі непередбаченої ситуації. Для



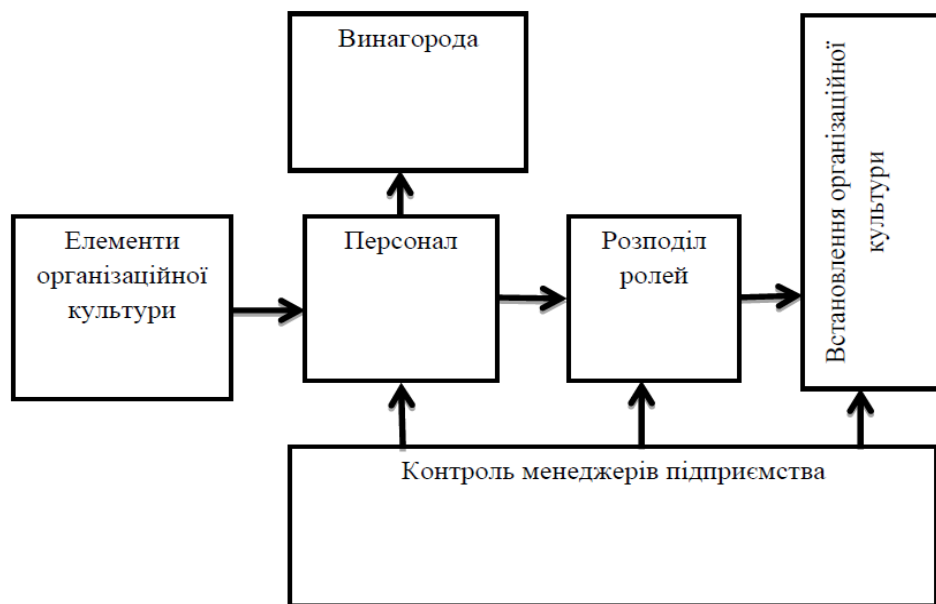
керівника має стати обов'язковим: особисто вітати кожного співробітника з днем народження та основними прийнятими святами. Розуміючи важливість організаційної культури в повсякденному житті організації, щоденні дії менеджера відповідно до цінностей сприяють її розвитку [58, с.204].

Корпоративна культура. Тому цінності менеджерів повинні стати невід'ємною частиною внутрішнього контуру компанії. Схема вдосконалення організаційної культури включає виділення елементів організаційної культури, які повторюються і опосередковано впливають на всі сфери діяльності [62, с.56]. Організаційна культура формується в процесі спілкування і дій для досягнення мети, тому її носіями є співробітники. У результаті цих процесів вироблялися власні цінності, норми поведінки та форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Вони спеціально аналізуються, контролюються та оцінюються керівниками, щоб забезпечити повне та постійне відтворення загальної культури співробітників під час розподілу завдань [31, с.142]. Щоб співробітники могли виконувати свої ролі, доцільно встановити винагороду, яка може мати нематеріальну цінність. Усі складові системи мають бути спрямовані на формування та розвиток організаційної культури та сприяти досягненню головної мети становлення організаційної культури – забезпечення самоорганізації соціально-економічної системи, підвищення потенціалу трудового колективу. Елементи організаційної культури постійно вдосконалюються, відбуваються зміни відповідно до нових цінностей [63, с.2451].

Такі цінності, як орієнтація на потреби, креативність, розкриття особистості, здатність до компромісу, передбачуваність поведінки, надійність і стабільність стають все більш важливими. Висвітлюючи та підсумовуючи основи культури ТОВ «СЕ Борднетце – Україна», було виділено: суворе дотримання чинних правил, стандартів і норм та виконання зобов'язань, що впливають з договірних відносин і традицій ділового спілкування, а також чесність у вирішенні питань компанії, споживача, партнера та уряду [66, с.582].

Ці основні принципи повинні застосовуватися в повсякденній роботі не тільки відділу кадрів, а й усіх без винятку структурних підрозділів.

Реалізація програми зміцнення стосунків з працівниками. Відсутність взаємозв'язку відділу кадрів з іншими структурами компанії знижує швидкість і якість задоволення потреб у персоналі, їх аналізу та професійного розвитку [37].



**Рис. 3.4. Вдосконалення організаційної культури  
ТОВ «СЕ Борднетце - Україна»**

Джерело: розроблено автором на основі [67, с.456].

Встановлення таких зв'язків допоможе запобігти виникненню негативних конфліктних ситуацій між підрозділами, покращить роботу між структурними підрозділами, і, як наслідок, підвищить продуктивність всієї компанії [45, с.58]. Перелічені вище заходи з покращення персоналу забезпечат зменшення витрат компанії на підбір персоналу через запропоновану систему співпраці з вищими навчальними закладами, поліпшення морального клімату ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» шляхом підвищення рівня організаційної культури, підвищення особистої відповідальності співробітників шляхом налагодження самоменеджменту та ефективної взаємодії керівників і колективу та скорочення плинності кадрів і часу їх адаптації завдяки внутрішній культурі компанії.

Підвищення продуктивності стосунків «керівник-працівник» за рахунок використання етики в бізнес-комунікаціях [64, с.2451].

### **3.2. Інновації та креативні підходи в HR менеджменті**

В організаціях, які стикаються зі зростаючою глобальною конкуренцією та змінами в навколишньому середовищі, розвиток людських ресурсів (HRD) є більш актуальним, ніж будь-коли раніше. Такий зовнішній тиск вимагає працівників, які мають навички, знання та здатність працювати оптимально. Для цього організаціям може знадобитися застосувати інноваційні практики управління людськими ресурсами (HRM). З допомогою інноваційної політики та практика в області управління персоналом, організації спрямовані на забезпечення самостійності та підвищення кваліфікації працівників, щоб дати їм змогу добре працювати за мінливих обставин. Ми описуємо інновації в HRM як нову ідею, адаптовану до програм, систем і практик фірми в галузі людських ресурсів з наміром додати цінність (принаймні опосередковано) фірмі, яка приймає рішення [36, с.336].

У Керівництві Осло зазначено, що «впровадження нового організаційного методу в ділову практику фірми, робоче місце або зовнішні відносини», який або підтримує інші форми інновацій в організації, або є новим для організації чи галузі, називається організаційною інновацією. Таким чином, HRMI відноситься до нетехнічних організаційних інновацій. Інновації, як правило, диференціюються за типом і ступенем. Література з HRM містить емпіричні докази щодо різних типів HRMI, таких як інновації в наборі та відборі персоналу, навчанні та розвитку, управлінні продуктивністю, а також винагороді та винагороді [59, с.16].

Компанії повинні впроваджувати нові технології, змінювати організаційні структури, бізнес-процеси, культуру роботи та процедури для задоволення потреб клієнтів. Відділ кадрів відповідає за надання кваліфікованої робочої сили для сприяння організаційним змінам, а також зберігати організаційну гнучкість та адаптивність. Людські ресурси відіграють важливу роль у стимулюванні

організаційних змін. І вони повинні направляти обговорення, потік знань, інформації та навчання в усій організації, щоб досягти успіху [43, с.518].

Оскільки світова економіка стає все більш нестабільною, ніж будь-коли раніше, формування конкурентних переваг на основі інновацій стає все більш критичним на рівні підприємства, а це вимагає нових, інноваційних методів HRM. Одним із найважливіших факторів успіху підприємства є підвищення ефективності використання людського потенціалу, оскільки людина стає найдорожчим фактором виробництва. Незважаючи на значну кількість досліджень вітчизняних науковців, багато теоретико-методологічних аспектів реалізації процесу формування інноваційного потенціалу персоналу розкрито не повною мірою. Тому пропонуємо розглянути механізм формування інноваційного потенціалу HR та його розвитку на підприємстві з урахуванням наявних ресурсних можливостей [32, с.93].

Для того, щоб інноваційна діяльність розвивалася, керівник організації повинен забезпечити персонал безперервним навчанням, таким як оволодіння загальним та інноваційним менеджментом, передовими технологіями, а також проводити опитування перед серйозними інноваційними змінами, мотивувати персонал до інновацій [46, с.68]. Зараз багато компаній почали використовувати цифрові HRM-технології, які спрямовані на автоматизацію якомога більшої кількості процесів. Підприємства та організації широко використовують кол-центри та інтерактивні системи голосового відповіді, які є телефонною технологією, де сенсорний телефон використовується для взаємодії з базою даних для отримання інформації з неї або введення даних [60, с.344].

Технології HMR у майбутньому складатимуться з раннього доступу до точної поточної інформації, а можливість доступу до цієї інформації через численні системи забезпечить організаціям стратегічну перевагу. очікується, що функція управління відмовиться від своєї ролі єдиного власника інформації про персонал, щоб інші співробітники могли використовувати цю інформацію для вирішення своїх проблем за допомогою веб-систем. Ця нова система не

обов'язково означатиме скорочення управлінського персоналу: нова система дозволить кадровим спеціалістам зосередитися на перетворенні інформації в знання, які можуть бути використані організацією для прийняття рішень [44, с.135].

Недавнє дослідження Hackett Group, консалтингової компанії з бізнес-процесів, показало, що високоефективні організації, які використовують цифрові технології в процесі управління, витрачають 25% менше на HRM порівняно з іншими компаніями. Без сумніву, цифрові технології спростили та прискорили збір і передачу інформації, а також спілкування з працівниками. Що ще важливіше, вони мають потенціал для зменшення адміністративного навантаження на відділ кадрів, щоб він міг краще зосередитися на більшому відповідні кадрові функції, такі як надання менеджерам досвіду, необхідного для підвищення ефективності рішення, пов'язані з персоналом. Водночас цифровий HRM – це більше, ніж просто створення спеціальних програм. це також включає розробку нової мобільної платформи, яка може використовуватися для сотень додатків: для обліку відвідуваності, програм оздоровлення працівників на шкідливих виробництвах, набору нового персоналу системи та ін [69, с.162].

Світовими тенденціями трансформації управління персоналом сьогодні є:

1. Відділи персоналу використовують ІТ-системи для управління персоналом, що призводить до структурних змін в організації.
2. Оцифровка дозволяє співробітникам передавати дані співробітникам, щоб вони могли «продавати» внутрішні повідомлення більш ефективно.
3. Оскільки HRM стає технологічним, це може допомогти стратегічно позиціонувати бізнес.
4. HRM став невід'ємною частиною зростаючої продуктивності верхньої лінії.
5. Переосмислення концепцій кар'єри та навчання: допомога компаніям у безперервному процесі навчання.
6. Зміна способу набору кандидатів: використання соціальних мереж.

7. Розвиток HRM-аналізу як бізнес-дисципліни, що допомагає забезпечити фінансову ефективність компанії та її операційної діяльності.

8. Збереження проблем рівності можливостей (питання гендеру та багатонаціоналізму).

9. Зміцнення робочої сили: когнітивні обчислення, робототехніка та штучний інтелект [35].

Цифрова ера та економіка знань сформували кардинальні зміни в корпоративному світі. Зараз організації стикаються з жорсткою конкуренцією в динамічному, невизначеному, трансформуючому та складному середовищі. Щоб досягти конкурентних переваг і навіть вижити, фірми сильно залежать від своєї здатності адаптуватися та реагувати на навколишнє середовище, гнучкості та здатності впроваджувати нові ідеї та продукти. Компанія, яка дотримується креативної та інноваційної стратегії, повинна мати співробітників, які дотримуються свого роду підприємницької та інноваційної поведінки [68, с.189].

Тому важливо правильно розуміти, що насправді змушує людей на робочому місці поводитися інноваційним чином і як фірми можуть формувати таку поведінку. Вважається, що управління людськими ресурсами міцно вкорінене в бізнес-стратегіях, спрямованих на ефективну підтримку інновацій. Іншою новою сферою дослідницького інтересу в управлінні людськими ресурсами є гнучке управління людськими ресурсами, оскільки воно дозволяє фірмам розширюватися та адаптуватися до мінливих, невизначених і різноманітних вимог, як внутрішніх, так і зовнішніх. Гнучке управління людськими ресурсами вважається дуже важливим аспектом гнучкості фірми, оскільки воно формує атрибути працівників (навички, здібності, характеристики та поведінку) відповідно до мінливих умов навколишнього середовища [34].

### Висновки до розділу 3

1. Інновації в HR є різновидом управлінських інновацій, що означає їх тісний зв'язок із соціальним середовищем та необхідність врахування синергетичного ефекту при оцінці результатів таких інновацій. У науковій літературі існують дві основні концепції, які складають основу оцінки ефективності HR і зустрічаються в публікаціях у цій галузі:

- ефективність HR оцінюється з точки зору єдності процесів управління і виробництва; внесок безпосередньо HR в ефективність виробництва, на думку учасників опитування, не може бути вимірний і не вимірюється;

- ефективність управління персоналом оцінюється як вимірювання внеску в загальну продуктивність організації. Кількісно визначити цей внесок важко, оскільки немає звітних показників, за допомогою яких можна було б його регулярно вимірювати.

2. Таким чином, більшість методів оцінки ефективності управління персоналом базується на першій концепції, тобто оцінюється не стільки внесок системи управління персоналом в ефективність виробництва, скільки її якісний вплив на таку ефективність. Ефективність на рівні компанії в цілому як інтегральний показник може трансформуватися в багато інших на нижчих рівнях, що відображають ефективність конкретного управління персоналом системи/підсистеми.

3. На практиці організації стикаються з труднощами в оцінці ефективності інновацій в управлінні людськими ресурсами. Існуючі методи сприймаються як неефективні з точки зору отримання причинно-наслідкових зв'язків між інновацією та її кінцевим результатом. Існує потреба у використанні показників, які чітко відображають вплив нововведення в управлінні людськими

ресурсами на результати діяльності компанії або чітко відображають ступінь досягнення організацією своїх цілей у результаті такого нововведення.

4. HR-менеджмент в сучасних умовах цифровізації економіки є трудомістким технологічним процесом і невідомо, як зміниться процес пошуку та система прийняття управлінських рішень. Вже сьогодні соціальні мережі (LinkedIn, Facebook і Google) відіграють значну роль у роботі з персоналом. Водночас з появою системи HRIS у HR-менеджерів зростає швидкість збору та обробки інформації, частота та швидкість прийняття рішень, зростуть вимоги до технічних компетенцій HR-менеджерів, з'являться нові спеціальності. з'являються в області HR - аналітик "великих даних". візуалізатор, оператор статистичних даних та інші.

5. Дослідження показало переваги та недоліки методів, що використовуються для визначення потреб у навчанні. ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» при виборі методів визначення потреб у навчанні слід вдаватися до пропозицій працівників та атестації персоналу. Відмінність навчання через метод неформального вирішення локальних проблем від інших полягає у використанні неформального лідера та його впливі на команду для обговорення. Вирішення складних поточних проблем відбувається за допомогою їх довільного обговорення працівниками. Метод дозволяє співробітникам навчатися і вчитися у своїх однолітків у неформальній обстановці.



## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження у дипломній роботі виконано теоретичне обґрунтування ролі HR-менеджера в діяльності сучасної організації та запропоновано вирішення актуального завдання щодо удосконалення роботи HR-менеджера як однією із умов ефективного управління підприємством.

Підсумовуючи можемо зробити наступні висновки:

1. Доопрацьовано визначення понять «HR-менеджер», «персонал» та «управління персоналом» відповідно до існуючих розробок у сфері управління корпоративним розвитком. Під персоналом пропонується розуміти сукупність працівників підприємства з певними динамічними характеристиками, сформованими під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою досягнення цілей підприємства. Управління персоналом – це комплексна система дій, спрямованих на підвищення рівня професійної кваліфікації, мотивацію, стимулювання персоналу та повне використання його здібностей з метою контролю за розвитком компанії.

2. Доведено, що система управління персоналом та ключова роль HR-менеджера – це налагоджений механізм роботи групи спеціалістів апарату управління персоналом (адміністративного підрозділу) з використанням технічних засобів, інформаційної бази даних і комплексу методів, заснованих на чинному законодавстві, нормативно-правових актах. законодавчу базу для досягнення корпоративних цілей.

3. Досліджено, що компанія ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» цілеспрямовано працює над регулюванням чисельності працівників. На підставі проведеного аналізу стану та структури персоналу встановлено, що за досліджуваний період кількість працівників зросла. Найбільші коливання кількості штатних працівників відбулися між 2013-2014 та 2014-2015 рр. Рівень плинності кадрів показує, що плинність кадрів зменшується, що свідчить про покращення рівня кадрового забезпечення. Управління персоналом базується на

сукупності правил, що визначають місце і роль кожного структурного підрозділу і працівника в системі управління, порядок, норми взаємодії між ними, форми впливу на об'єкт управління. Проведено комплексну оцінку працівників з урахуванням професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності роботи та конкретного результату, досягнутого працівниками підприємства. Доведено, що для покращення професійного розвитку персоналу необхідно використовувати методи навчання на робочому місці, електронне навчання, коучинг керівника, виїзні конференції, семінари, виїзне навчання, курси, коучинг сторонні спеціалісти, ротація, навчання в дії.

4. Удосконалено систему атестації та навчання персоналу ТОВ «СЕ Борднетце – Україна». Компанія повинна використовувати пропозиції персоналу та сертифікацію персоналу для вибору методів визначення потреб у навчанні. Запропоновано метод неформального вирішення локальних проблем. Метод дозволяє співробітникам вчитися і вчитися на досвіді інших співробітників в неформальній обстановці. Атестацію персоналу пропонується проводити частинами (електронний іспит, співбесіда з керівником ТОВ «СЕ Борднетце – Україна») з метою балансу об'єктивності та суб'єктивності думок. До питань електронної верифікації працівника має сенс включити опитування про якість робочого процесу; спеціальні питання; аналітичні питання щодо розподілу адекватних ресурсів працівника та пропозиції співробітників. Ці групи питань допомагають не тільки проаналізувати кваліфікацію співробітника, але й визначити можливі причини неефективної роботи та шляхи їх вирішення.

5. Застосовується мотивований механізм стимулювання праці персоналу, який включає: оцінку роботи персоналу, методи мотивації, умови праці та результат мотивації. Основними елементами мотиваційного механізму є наступні принципи: узгодженість і зв'язок з матеріальними мотиваторами результатів діяльності працівника, колективу і компанії; об'єктивність і справедливість у визначенні винагороди для всіх працівників; Спрямованість мотивів на задоволення потреб і стимулів на задоволення інтересів компанії;

Гнучкість, довгостроковість і прозорість мотивації. Індивідуальний підхід до кожного працівника на практиці утруднений через суб'єктивний вплив керівників, тому запропонована вікова класифікація мотиваторів залежно від віку людини.

6. Рекомендується зосередити роботу менеджера персоналу на: динамічній зміні функцій, прав, обов'язків та працівників відділу; змінити короткострокові та довгострокові цілі; зосередитися на зміні чисельності персоналу; динамічна зміна відносин з іншими підрозділами ТОВ «СЕ Борднетце – Україна».

Застосування таких рекомендацій дозволить: підвищити продуктивність стосунків «керівник-персонал» за рахунок використання етики ділового спілкування; Зменшення витрат компанії на підбір персоналу через запропоновану систему співпраці з університетами; покращить моральний клімат ТОВ «СЕ Борднетце – Україна» шляхом підвищення рівня організаційної культури; підвищить рівень відповідальності співробітників шляхом налагодження самоуправління, ефективної співпраці керівника та колективу; зменшить плинність кадрів і час адаптації за рахунок внутрішньої культури компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічна енциклопедія Відповідальний редактор С.В. Мочерний. – Київ: Видавничий центр "Академія". – Т. 1, 2019. – 863 с.
2. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія О.В. Раєвнева. Харків, 2018. 496 с.
3. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис Ю.С. Погорелов Теоретичні та прикладні питання економіки. 2015. Вип. 27, т. 1. С. 30-34.
4. Галиця І.О. Концептуальні підходи до стратегії інноваційного розвитку суб'єктів господарювання І.О. Галиця Проблеми науки. 2018. № 8. С. 14-21.
5. Чобіток В.І. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект В.І. Чобіток, А.В. Волощенко Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 50. С. 313-318.
6. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності О.П. Гурченков, Н.В. Гусаріна Економіка: реалії часу. 2018. № 2. С. 60-72.
7. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учебно-практическое пособие Ю.А. Цыпкин. М.: ЮНИТИ ДАНА, 2015. 430 с.
8. Теория и практика управления персоналом: учебно-практическое пособие Авт.-сост. Г.В. Щекин. 2-е изд., стереотип. К.: МАУП, 2018. 280 с.
9. Мартиненко І.О. Формування системи професійного навчання персоналу машинобудівних підприємств І.О. Мартиненко, І.В. Чумаченко Економіка та управління підприємством машинобудівної галузі: проблеми, теорії та практики. – 2015. № 4(16). С. 16-27.
10. Кубенко А.В. Значення трудового потенціалу для економічного розвитку підприємства Економіка і маркетинг в ХХ сторіччі. Ч.І. 2016. 80 с.
11. Н.П.Любомидрова, 2019 Принципи ефективного мотивування працівників інноваційної інфраструктури URL: <http://ena.lp.edu.ua>

13. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. К.: ЦУЛ, 2015. 271 с.
14. Балабанова Л.В. Управління персоналом Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К.: Професіонал, 2015. 512 с.
15. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник М.А. Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.
16. Щербина В.С. Господарське право: підручник В.С. Щербина. – К.: Юрінком Інтер, 2016. 342 с.
17. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. 2013. № 21. 133 с.
18. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие Н.И. Кабушкин. 5-е изд., стереотип. М.: Новое знание, 2018. 336 с.
19. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_GumEcoroz2011\\_3e113kors.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_GumEcoroz2011_3e113kors.pdf).
20. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств О.В. Сардак Економічний аналіз. 2015. Вип. 8. Ч. 2. С. 303-307.
21. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] Л. Б. Пошелюжна. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Guminek2010\\_1163.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Guminek2010_1163.pdf).
22. Дуракова І.Б. Управление персоналом: учебное пособие І.Б. Дуракова. М.: Омск, 2016. 436 с.
23. Аширов Д.А. Управление персоналом: навчальний посібник Д.А. Аширов. М.: ИНФРА-М, 2015. 370 с.
24. Ершов В.А. Как не быть обманутым при приеме на работу В.А. Ершов, Ф.Н. Филин. М.: Гросс медиа, РосБУХ, 2019. 40 с.
25. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник Г.Т. Завіновська. К.: КНЕУ, 2015. 300 с.

26. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявский. К.: МАУП, 2017. 488 с.
27. Мірошниченко А.Н. Управління людськими ресурсами організації. Електронне видання [Електронний ресурс] А.Н. Мірошниченко. URL: [http://free.megasampas.ruxbookm0022/index.htm?lgo==part-068\\*page.htm](http://free.megasampas.ruxbookm0022/index.htm?lgo==part-068*page.htm).
28. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу А.М. Ткаченко Вісник економічної науки України. 2015. □ № 1. С. 141-146.
29. Экономика предприятия Под ред. Аврашина Л.Я. и др. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2018. 742 с.
30. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу нагальне завдання сьогодні А.М. Ткаченко, К.А. Марченко Економічний вісник Донбасу. 2014. № 1 (35). С. 194-197.
31. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою Н.П. Базалійська Науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”. 2015. № 1 (56). С. 138-142.
32. Щербак Л. З досвіду правового регулювання професійної освіти та навчання кадрів на виробництві в Республіці Болгарія Л. Щербак Справочник кадровика. 2018. № 08. С. 91-93.
33. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії Л. Щербак Справочник кадровика. 2016. № 05. С. 88-90.
34. URL: [https://www.cipd.co.uk/binaries/learning-and-development\\_2015.pdf](https://www.cipd.co.uk/binaries/learning-and-development_2015.pdf).
35. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом [Електронний ресурс] Ірина Котовська, Роман Оксентюк, Юрій Вовк Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 178-184. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/201616ki/hrm.pdf>.
36. Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, ООО “Сидоренко и Ко”, 2017. 336 с.
37. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/Коучинг>

38. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія М.М. Новікова, Л.О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госпва. Харків: ХНАМГ, 2015. 215 с.

39. Управління персоналом: навчальний посібник Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова; М-во освіти і науки України, Київ. еко-ном. ін-т менеджм. (“Екомен”). – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 500 с.

40. Офіційний сайт Sumitomo Electric Bordnetze GmbH URL: <http://www.sebn.com>

41. Архів статистичної інформації [Електронний ресурс] Головне управління статистики в Тернопільській області Офіційний сайт. URL: <http://www.ternstat.ternopil.ua/archiv.html>. 08.05.2015.

42. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навчальний посібник Л.І. Михайлова. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

43. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.В. Шканова. К.: “Кондор”, 2016. 518 с.

44. Макаревич О. Мотивація як підґрунтя дій особистості О Макаревич Соціальна психологія. – 2016. – № 2. С.134-141.

45. Верхоглядова Н.І. Методологічні основи формування організаційної культури підприємства Н.І. Верхоглядова, Я.Я. Слабко Держава та регіони. – 2014. № 6. С. 56-60.

46. Крисенко А.В. Корпоративна культура як основна конкурентна перевага підприємства А.В. Крисенко, В.Д. Іваницький Вісник НТУ “ХПІ”. 2015. – № 24. С. 68-72.

47. Камерон К., Куїнн Р. Діагностика і зміна організаційної культури Пер. з англ. під ред. І. В. Андрєєвої. К. Камерон, Р. Куїнн СПб., 2015. 142с.

48. Калініченко Т. І. Теоретичні підходи до тлумачення організаційної культури Т. І. Калініченко Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво, 2015. № 3. С. 62-67.
49. Ядранська, О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління О. В. Ядранська Економіка & держава, 2014. №1. С.6063.
50. Обер-Крие Дж. Управление предприятием : пер. с фр. Дж. Обер-Крие. М. : Сирин, 2012. 257 с.
51. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие Корнюшин В.Ю. М:МИЭП, 2015. 120 с.
52. Балабанова Л. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищих навч. закл. Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кафедра маркетингового менеджменту. Донецьк: ДонНУЕТ, 2015. 480с.
53. Данюк В. М. Організація праці менеджера: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 276 с.
54. Кір'ян Т. Професійне навчання кадрів на виробництві: проблеми фінансово-економічного забезпечення Т. Кір'ян, М. Дрозач Україна: аспекти праці. 2018. № 4. С. 23-27.
55. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии Д.Л. Овчинников Актуальные проблемы соврем. науки. 2015. № 4. С. 33-34.
56. Сильванович С.Ф. Организация обучения персонала С.Ф. Сильванович Кадровая служба. 2014. № 4. С. 32-33.
57. Скакун В.А. Организация и методика профессионального обучения: Учебное пособие В.А. Скакун. М.: ФОРУМ-ИНФРА, 2017. 336 с.
58. Хабибуллина С.А. Построение системы обучения в компании. С.А. Хабибуллина, Е.М. Козлова Управление развитием персонала, 2016. № 3 (19). С. 198-204.



59. Хрящева Н. Развитие персонала ключевой фактор успеха бизнеса Н. Хрящева Управление персоналом. – 2015. № 10. С. 16-17.
60. Гриценко Т.Б., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В., Анохіна Л.П. Етика ділового спілкування: за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016 344 с
61. Стрельчук Є.М., Коваленко Т.Л. Мотиваційний моніторинг та оцінка ефективності системи мотивації Актуальні проблеми економіки, 2019. № 8. С. 124-129.
62. Стойка А.В. Соціалізація і мотивація економічних суб'єктів А.В. Стойка. Економіка та держава. – 2016. № 8. С. 56-58.
63. Сорокина О.А. Мотивация достижений успеха в становлении конкурентоспособного специалиста Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры: материалы Всерос. науч.-метод. конф. Оренбург, 2016. С. 2451-2457.
64. Мотивація персонала корпоративних структур А. Блинов Маркетинг. – 2015. – № 1. С. 88-101.
65. Фартушна А.І. Матеріальна мотивація персоналу [Електронний ресурс] Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи: V студ. наук.-практ. конф., 2017. Х.: Магістр, 2017. С. 137-140.
66. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія О.М. Скібіцький. К.: ТОВ “Три-К”, 2017. 582 с.
67. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник Ситник Й.С. Львів: “Тріада плюс”, 2016. 456 с.
68. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 1. С. 185-189.

69. Щербак В.Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Х.: Вид. ХНЕУ, 2018. – 162 с.

70. Герасимчук А.А., Тимошенко О.І., Шашкевич Я. «Етика й етикет сучасного бізнесу запорука економічної безпеки підприємств»: навч. посібник За заг. ред. З.І. Тимошенко. К. Вид-во Європ. ун-ту, 2017. 285 с.

71. Матукова Г.І. Розвиток корпоративної культури організацій: сучасний стан й актуальні проблеми Г.І. Матукова Держава та регіони. – 2016. № 1. С. 96-99.