

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

БАРСЬКА Юлія Володимирівна

**Особливості HR-менеджменту в організації:
можливості використання закордонного досвіду.
/ Features of HR-management in the organization:
opportunities of foreign experience using**

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
МЕНУПм-21
Ю. В. Барська

Науковий керівник:
к.е.н., професор, Є. П. Качан

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"02" _____ 2022 р.

Завідувач кафедри
_____ М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

АНОТАЦІЯ

Барська Ю.В. Особливості HR-менеджменту в організації: можливості використання закордонного досвіду – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 “Менеджмент”, освітньо-професійної програма «Управління персоналом». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2022.

У роботі розглянуто теоретичні підходи до визначення сутності і структури HR-менеджменту, проведено аналіз впливу тенденцій міжнародної менеджменту на розвиток вітчизняних підприємств, розроблено практичні рекомендації щодо стратегії адаптації світових підходів на прикладі ТОВ «Бруктон».

SUMMARY

Barska Y.V.. Peculiarities of HR management in the organization: possibilities of using foreign experience. – Manuscript.

Research for gaining the master’s degree on specialty 073 “Managment”, education program “HR management”. – West Ukrainian national university, Ternopil, 2022.

The paper considers theoretical approaches to determining the nature and structure of HR management, analyzes the influence of international management trends on the development of domestic enterprises, develops practical recommendations for the strategy of adapting global approaches using the example of Brookton LLC.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКОМ-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ	
HR-МЕНЕДЖМЕНТУ.....	7
1.1 Теоретичні основи поняття HR-менеджмент.....	7
1.2. Методологічні аспекти HR-менеджменту в організації	13
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА	
ПІДПРИЄМСТВІ БРУКТОН	21
2.1. Загальна характеристика ТОВ «БРУКТОН».....	21
2.2. Аналіз системи HR-менеджменту в ТОВ «БРУКТОН».....	25
2.3 Аналіз особливостей функціонування персоналу.....	29
Висновки до розділу 2.....	34
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ HR -	
МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ З ВРАХУВАННЯМ МОЖЛИВОСТІ	
ВИКОРИСТАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ.....	36
3.1 Сучасні тенденції розвитку в іноземних підприємствах.....	36
3.2 Основні аспекти зарубіжного досвіду функціонування системи hr-	
менеджменту, які доцільно впровадити на ТОВ «Бруктон».....	48
Висновки до розділу 3.....	53
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Персонал є запорукою успішної діяльності будь-якої організації. Від рівня його освіченості, професійних якостей, досвіду, мотивації залежить результативність бізнесу. Професійний і вдалий підбір, набір та відбір персоналу – це лише початок побудови успішної організації, основними завданнями менеджменту є постійний розвиток та спонукання до самовдосконалення персоналу, підвищення його лояльності до організації шляхом розкриття прихованого потенціалу через професійний розвиток, підвищення кваліфікації, стажування, дистанційне навчання тощо.

В умовах глобалізації соціально-трудова відносин проблема розвитку персоналу є вкрай актуальною. Сьогодні вже недостатньо знайти висококваліфікованих працівників, їх потрібно вміти втримати, грамотно мотивувати і стимулювати до результативної праці. Розвиток персоналу – цілеспрямований системний підхід до вдосконалення якісних характеристик персоналу організацій з метою підвищення трудових показників та зростання загальної продуктивності і результативності.

Огляд літератури з теми дослідження. Проблема менеджменту системи HR-менеджменту присвятили свої праці науковці, зокрема: як О.В. Волкова, А.П. Єгоршин, А.М. Колот, О.Г. Мельник, Ю.М. Швальб. Науково-методологічними аспектами підготовки та перепідготовки персоналу присвятили свої праці В. Данюк, В. Петюх, О.Я. Кібанов, В. Савченко. Теоретичним та практичним вирішенням проблем оцінювання персоналу займалися П. Друкер, Е.В. Маслов, Т.В. Білорус.

Значна частина питань потребує вирішення, що є об'єктом постійної наукової дискусії. У світі потрібні нові підходи до HR-менеджменту, які допомогли б швидко реагувати на зміну внутрішнього та зовнішнього середовища.

Актуальність і важливість питань управління персоналом підприємства обумовили вибір теми нашого дослідження, а також, його мету і завдання.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних засад дослідження HR-менеджменту закордоном та практичних рекомендацій щодо їх запровадження на вітчизняних підприємствах.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- розглянути теоретичні підходи до визначення сутності і структури HR-менеджменту;
- виокремити складові системи управління персоналом;
- проаналізувати тенденції розвитку HR-менеджменту у світі;
- провести аналіз впливу тенденцій HR-менеджменту на розвиток вітчизняних підприємств;
- покращити підходи до управління персоналом;
- охарактеризувати структуру персоналу підприємства ТОВ «БРУКТОН»
- розробити практичні рекомендації щодо стратегії впровадження сучасних підходів HR-менеджменту на прикладі ТОВ «Бруктон».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в Україні та за її межами.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів управління, як однієї з умов вдосконалення підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу дослідження становили такі загальнонаукові методи: системний підхід – для теоретичного визначення сутності управління персоналом закордоном; історичний метод – при розгляді поняття «управління», «HR-менеджмент»; методи порівняльного аналізу та синтезу – для виявлення динаміки розвитку впровадження нових методів в управління персоналом у світі; статистичні методи (групування, порівняння) для оцінки функціонування підприємств України; Ми використовували також кореляційно-регресійний аналіз – для виявлення взаємозв'язку між факторами, що досліджувались.

Практичне значення полягає обґрунтуванні і вирішенні комплексу питань, пов'язаних проблемами управління та розвитку персоналу на підприємствах.

Дипломна робота містить результати, спрямовані на підвищення результативності управління персоналом. Основні положення кваліфікаційної роботи розглянуті на 2 конференціях («Розвиток персоналу на інноваційних підприємствах з використанням закордонного досвіду» (Наукова інтернет-конференція студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (25 листопада 2021 року, м. Тернопіль); «Особливості менеджменту в організації: можливості використання закордонного досвіду» (VI Науково-практична конференція студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (28 жовтня 2021 року, м. Тернопіль).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Теоретичні основи поняття «HR-менеджмент»

Для того, щоб підприємство приносило прибутковість протягом довготривалого періоду та в майбутньому продовжувало задовольняти суспільні потреби – його діяльність повинна бути скоординованою, тобто керованою. Тому що бажання розвиватись та досягати результатів спонукає підприємство до постійного руху, пристосувань та нових впроваджень.

Управління, як процес виникло з потреби забезпечити цілеспрямованість і погодженість роботи людей. Колектив працівників потребує керівника, який здійснює функцію управління.

Термін «HR-менеджмент» має на увазі певне коло явищ і процесів.[1, с.110] HR-менеджмент вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси у підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу. Загалом, на наш погляд, основним завданням в HR-менеджменту є найбільш ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства й суспільства. При цьому має бути забезпечене збереження здоров'я кожної людини і встановлені відносини конструктивного співробітництва між членами колективу й різними соціальними групами.

HR-менеджмент – це цілеспрямована діяльність керівників організації для розробки концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом HR-

менеджменту. Формування висококваліфікованого та відповідального персоналу з є основною ціллю HR-менеджменту.

Завдання HR - менеджменту як науки – визначити і дати відповіді на проблемні питання сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах; сформувати HR- теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети; визначити виклики, які постали перед HR у контексті глобалізації.

Основу концепції HR-менеджменту організації нині становить особистість працівника, роль якого весь час зростає, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Сьогодні діяльність будь-якого підприємства залежить від конкретних людей. Працівники є люди є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління. Суб'єктом управління є керівник[25, с.76], а роль об'єкта належить виконавцю. Усі вони встановлюють для себе обсяг функцій в організації, які є обов'язковими для виконання. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складає основу менеджменту персоналу[11, с.90].

Виходячи з цього, основні завдання HR-менеджменту:

- удосконалення HR політики;
- правильне використання працівників;
- розвиток персоналу;
- вибір і реалізація стилю управління людьми;
- корпоративна культура;
- покращення організації робочих місць і умов праці;
- визнання особистих досягнень у праці;
- вибір системи оплати й стимулювання.

Підбір персоналу є дуже важливим процесом HR-менеджменту.

Основними джерелами пошуку є:

- використання внутрішнього кадрового резерву;
- подання пропозицій у регіональні ЗМІ;
- пошук кандидатів через Інтернет (сайти роботи, соціальні мережі);
- рекомендації працівників;
- пошук кандидатів у ВНЗ та інших навчальних закладах
- використання послуг кадрових агентств, служб зайнятості;
- розклеювання оголошень та роздача листівок;
- прямий пошук;
- ярмарок вакансій;

Завдання HR-менеджера обрати найбільш ефективні та рентабельні джерела підбору в залежності від вакансії.

Важливу роль в управлінні персоналом відіграє **корпоративна культура**. Вона впливає, як і на процеси HR-менеджменту, так і на роботу підприємства в цілому. Персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в настановах, директивах, детальних схемах і докладних інструкціях. Рівень корпоративної культури значною мірою впливає на престиж та конкурентоспроможність підприємства. Це стратегічний інструмент, що орієнтує усі підрозділи компанії та усіх працівників на загальні цілі, підвищує ініціативу персоналу, забезпечує відданість загальній справі, полегшує комунікацію. Корпоративна культура – це добре сформована система принципів і технологій у життєдіяльності підприємства. Вона дає можливість прогнозувати реакцію людини в критичних ситуаціях.

З метою ґрунтовного дослідження корпоративної культури у фаховій літературі виділяють три наступних рівні (Таблиця. 1.1).

Артефактами культури вважають: манеру вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Інші цінності виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах.

Отже, HR-менеджмент – це наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і

механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. HRM повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Таблиця 1.1

Рівні корпоративної культури

Видимий рівень (корпоративна культура в уявленні стороннього спостерігача)	Невидимий рівень (загальні для членів підприємства основні цінності і негласні згоди)
1. Артефакти (манера одягатися, розташування офісів, символи, девізи, церемонії)	1. Загальні цінності і переконання виражені у словах та справах 2. Основні припущення і глибокі переконання

Артефактами культури вважають: манеру вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Інші цінності виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах.

Отже, HR-менеджмент – це наука і мистецтво ефективного управління людьми в умовах їх професійної діяльності. Це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу. HRM повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні (стабілізації) і використанні персоналу.

Найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства є

ефективне управління персоналом.

Мотивацією персоналу [15, с.120] називають створення сприятливих умов і заохочень, які спонукають співробітників працювати з більшою віддачею, з націленістю на якість і результат.

За дослідженням Гарвардської школи бізнесу,

- 10% людей працюють постійно добре або постійно погано;
- 90% потрібні чітко сформульовані завдання і стимул, щоб приносити користь компанії (рис. 1.1.)

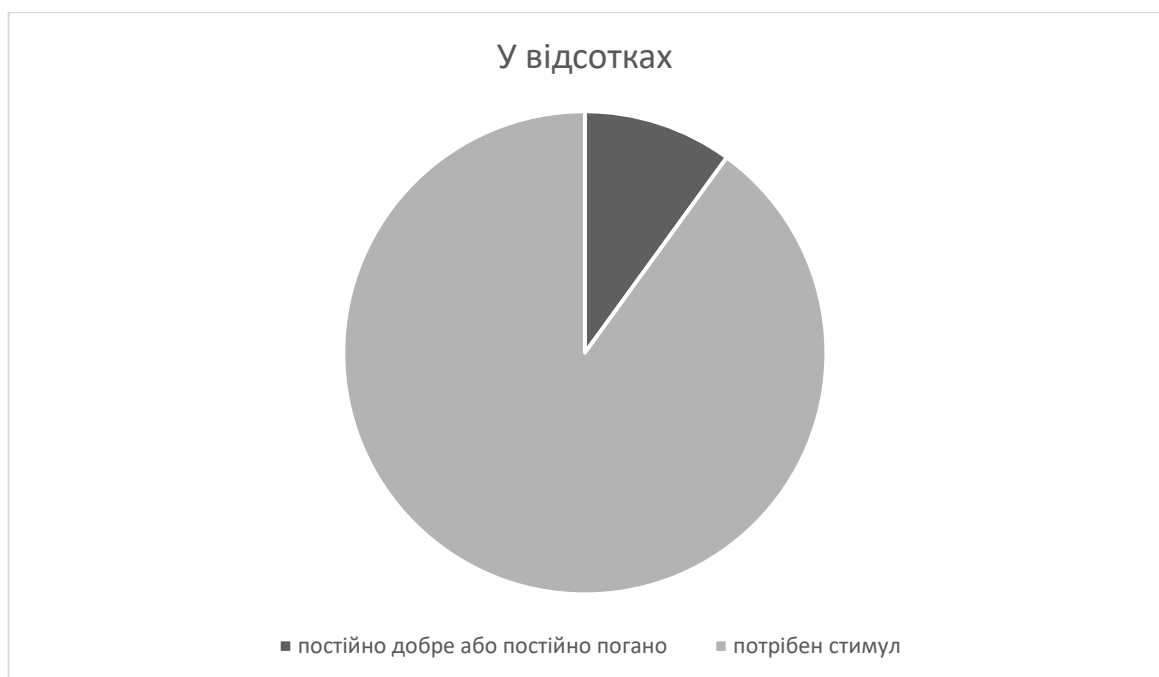


Рис. 1.1. Структура людей за необхідністю мотивування за дослідженнями Гарвардської школи бізнесу

Робимо висновок, що від правильної системи мотивації залежить успішність всього підприємства. Багато підприємців переконані, що найкращий метод заохочення — механізм премій і штрафів. Але, насправді видів ефективної мотивації набагато більше.



Рис 1.2. Структура мотивації персоналу

До фінансової мотивації відносять грошові заохочення і штрафи. Це наприклад: премії, надбавки, соціальний пакет, бонуси за перевиконання завдань, страхування, пільги та інші нагороди матеріального характеру.

Штрафи у компаніях зазвичай різні, але є декілька загальних моментів:

- штраф за адміністративні порушення (запізнення, невиконання плану та інше);
- позбавлення премії за незадовільні результати;
- відпрацювання (додаткові робочі години).

Штрафи є ефективним методом мотивації тільки в поєднанні з преміями. Головне завдання керівника в даному випадку — знайти баланс між нагородами

і покараннями.

1.2. Методологічні аспекти HR-менеджменту в організації

Стратегічні завдання HR-менеджменту визначають подальше життя підприємства. До цього часу інтереси персоналу мали перевагу над інтересами споживачів та постачальників. Стосунки менеджерів із своїми працівниками будувались скоріше на почутті страху перед ними, ніж на почутті поваги до професійних навичок. Зараз ситуація є зовсім іншою, тому що вся увага змістилась на споживачів. Це все призвело до зміни ролі HR-менеджера у компанії. Відтепер основний акцент вони повинні тримати на бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал.

Основні 2 задачі, які повинен виконувати менеджер із управління персоналом [8, с.545]:

1. Створення конкурентних переваг компанії – підвищення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього засоби управління корпоративною культурою. Оновлення і постійна адаптація корпоративної культури до динамічних умов зовнішнього середовища спрямовані на підвищення якості умов праці, забезпечення зворотного зв'язку з працівниками і споживачами. Для цього організують семінари, форуми, фокус-групи, круглі столи, рекламні кампанії.

2. Забезпечення конкурентних переваг підприємства шляхом нарощення його людського потенціалу, одночасно підтримуючи ріст професійної компетентності працівників. Розвиток людських здібностей, централізація на рівні професійної компетентності працівників стає лейтмотивом діяльності не тільки кадрових служб, але і лінійних керівників.

Поєднання цих двох аспектів створює механізм реалізації досвіду, життєво необхідного для успішного функціонування і розвитку організації. Структуроване бачення перспектив організації у великій мірі забезпечують стратегічні напрями.

Основними стратегічними напрямками HR-менеджменту вважають:

1. Зсув у організаційній культурі (від домінування бюрократичної – до підприємницької);
2. Перегляд наявних систем стимулювання і оплати праці;
3. Скорочення витрат;

Я вважаю, що у зв'язку з необхідністю врахування не лише людських ресурсів, але і соціального, культурного, морального капіталів організації система корпоративного кадрового менеджменту повинна інтегрувати технології:

- управління репутацією як інструмента підвищення морального авторитету (моральний капітал);
- психологічного контракту як засобу розширення і укріплення соціальних зв'язків на основі взаємної довіри (соціальний капітал);
- організаційного навчання як методичної бази для освоєння форм інноваційного безперервного навчання (культурний капітал);
- розробки і застосування моделей компетентності у розвитку кадрового потенціалу (людський капітал).

Найкращим результатом для підприємства є задоволені споживачі, які отримують чудовий сервіс з боку добре вмотивованого персоналу. У випадку, якщо споживачі на другому плані після персоналу, результатом буде поганий або посередній рівень обслуговування, що призводить до неякісного іміджу компанії. Фактори, які впливають на взаємовідносини між персоналом та представниками HR-менеджменту: вплив HR - відділу в організації, підтримка топ-менеджменту, стратегічне планування з командою, потреба у розвитку і навчанні персоналу, взаємовідносини в колективі, суттєва залежність бізнесу від людей на протигагу технологіям.

Також існують фактори, які послаблюють лояльність HR: консервативність, безініціативність співробітників HR - відділу, недостача уваги з боку топ-менеджменту, стабільні умови ведення бізнесу, роль техніки важливіша ніж роль людей.

Принципи кадрової стратегії в системі загального планування:

- компанія буде вносити свій вклад у суспільство і дотримуватися принципу законності у питаннях кадрової політики;
- інформація про всі вакантні позиції буде доведена до відома персоналу;
- всі посадові позиції будуть розподілятися лише за заслугами;
- жодна організаційна зміна не може бути здійснена без ретельного обговорення з тими, кого вона може стосуватися безпосередньо;
- оплата праці буде аналогічна кращим показникам у галузі;
- персонал прийме участь у програмах навчання і розвитку для підвищення свого професійного рівня;
- кожен працівник має право на справедливе поводження у питаннях дисципліни.

Кадрова стратегія застосовується для того щоб забезпечити самоконтроль над професійною діяльністю. Заохочення в компанії будується на залежності винагороди від прив'язаності працівника до підприємства, це посилює активність самомотивації кожного працівника для досягнення високих результатів діяльності фірми.

Особливості роботи персоналу, їх знання, рівень підготовки і кваліфікації, постійний розвиток, організація роботи і стимулювання найманих працівників можуть стати перевагою над конкурентами.

Кожна професія має свої цінності, які часто допомагають або перешкоджають приймати певні важливі рішення. Цінність – це важливість, значимість та користь. Одними із найважливіших є людські та професійні цінності HR. Нарешті в бізнесі розмежовують справжню цінність діяльності HR від вдаваної, і наважуються покластися на HR-спеціалістів, які справді викликають довіру.

Виділяють 3 основні цінності HR:

1. Принциповість;
2. Обгрунтованість. Щоб надати значення вашому рішенню, важливо мати докази та факти з різноманітних джерел;

3. Зосередження на результатах.



Рис. 1.3. Основні цінності HR

Саме HR-менеджер має завдання покращити роботу компанії в цілому.

HR - одна із підтримуючих функцій ланцюга цінності компанії і задля якісного функціонування треба розуміти, яким чином працює бізнес, як отримує прибуток та життєвий цикл компанії про яку йдеться.

Життєвий цикл компанії – це поняття, в основі якого є дві шкали: час та результати розвитку організації. Відповідно до цього виділяють чотири основні етапи життєвого циклу підприємства: створення, зростання, зрілість та спад (може стати новим відліком росту). Поняття було запропоноване Альфредом Маршаллом у 1890 році, з того часу трансформувалося, але суть залишилася майже незмінною.

Основні компетенції HR, зображені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні компетенції HR

Найважливіші аспекти на позиції HR [32, с.312]:

- зробити цікавим бренд роботодавця (щоб швидко закривати вакансії і утримувати в компанії хороших спеціалістів);
- створити таку систему, щоб дотримуватись всіх дедлайнів по позиціях і без замін;
- побудувати адаптацію, яка дозволить як найшвидше ефективно працювати;
- зробити так, щоб люди працювали ефективно та не вигорали;
- створити систему мотивації, яка буде залучати відповідних спеціалістів та мотивувати їх;
- сформуванати корпоративну культуру, якою працівники зможуть похвалитись;
- автоматизувати більшість процесів для загальної зручності компанії

- побудувати систему безперервного навчання в компанії;
- запровадити зворотній зв'язок в усіх процесах;
- започаткувати систему оцінювання, яка мотивуватиме до кращих результатів.

Побудова системи навчання проходить індивідуально на кожному підприємстві. Проте це також одна із складових, без якої не можливо організувати якісний процес управління. Професійне навчання персоналу повинне проводитись протягом усієї трудової діяльності. Впровадження нових технологій, виробництво сучасних товарів, ріст комунікаційних можливостей – все це означає, що необхідні навички не можуть бути гарантованими базовою освітою. Набагато ефективніше для підприємства навчати діючий персонал, ніж постійно залучати нових працівників. Навчання прийнято розглядати як прибуткове капіталовкладення. Розрізняють традиційний та інтегрований навчальні процеси на підприємстві.

Бізнес-план зазвичай визначає потребу навчання в компанії. Проаналізувавши його можна зрозуміти, що потрібно для подальшої ефективної роботи підприємства.[23, с.10] Від якості оцінки потреби залежить майбутній результат організованого навчального процесу.

Для того, щоб визначити та обрати напрям навчання проводиться аналіз в наступних сферах:

- аналіз компетенції працівників
- організаційний аналіз
- управління людськими ресурсами
- аналіз годин робочого часу (запізнення та інше)
- відгуки споживачів
- продукція, послуги та фінансові показники
- аналіз об'єму продажів
- аналіз діяльності працівників

Порівняння традиційного та інтегрованого навчального процесу

Параметри	Навчання в межах компанії	Поєднання традиційного з організаційним напрямом
Об'єкт	Один керівник	Групи працівників, керівник і певна група
Зміст	Теоретичні основи навиків управління	Навчання вирішувати проблеми та різного рівня задачі, комунікаційні навички
Учасники	Керівники компанії	Усі працівники
Навчальний процес	Основа - інформація	Основа – комунікація, емоції, нетворкінг, інформація
Стиль	Заснований на особливостях викладачів	Базується на досвіді учасників, їхніх особливостях та проблемах
Форма проведення	Курси та семінари	Вільна форма, в залежності від потреб учасників
Цілі	Ефективність	Пристосування та зміни
Відповідальність	Організатори та викладачі	Учасники
Програма	Стабільна програма проведення	Адаптована програма проведення
Концепція	Пристосування керівників до недоліків в компанії	Зміна підприємства одночасно з керівництвом
Підготовка	Не включені до складання програми	Беруть пряму участь у складанні програми
Активність учасників	Зазвичай не дуже активні	Завжди активна позиція
Спрямованість	Орієнтуються на знання, які можливо знадобляться	Орієнтуються на конкретні зміни тут і зараз

Все це можна поділити на три рівні:

1. Рівень компанії (наприклад зміна стратегії, цінностей, напряму руху чи планів на поточний рік);
2. Рівень окремої групи працівників (зміни щодо нових вимог праці, маркетингового відділу чи бухгалтерського обліку);
3. Особистий рівень працівника (для підвищення ефективності окремих людей на підприємстві).

Наступним кроком є окреслення цілей навчання та майбутніх результатів (з детальним поясненням, що покращиться і чому). Адже основними цілями навчання з сторони роботодавця є нововведення, адаптація та інтеграція персоналу.

Висновки до розділу 1

На основі аналізу наукової літератури з питань HR-менеджменту в Україні та за її межами, ми проаналізували, що стратегічні цілі управління є загального характеру, тому що передбачають високий рівень невизначеності та уточнення в довгостроковому періоді. Окрім цього, значні зовнішні фактори впливають на спосіб реалізації стратегії HR-менеджменту. Наприклад: зміни в законодавстві, дії конкурентів (а саме в питаннях персоналу) і технологічна сторона.

Доведено, що HR-менеджмент визначає подальше життя підприємства, а саме його ефективність, прибутковість та імідж. Одну з найважливіших ролей в такому процесі відіграє корпоративна культура. Це стратегічний інструмент, який допомагає регламентувати діяльність персоналу в настановах, директивах та інструкціях.

У першому розділі виокремлено та охарактеризовано сутність основних функцій HR-менеджменту та кадрової стратегії, опираючись на яку, можна забезпечити самоконтроль працівників над діяльністю.

Отже, розвиток HR-менеджменту в останні роки значно прискорився. Значним чином на це вплинула автоматизація виробництва та вища ефективність управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ «БРУКТОН»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «БРУКТОН»

ТОВ «БРУКТОН» вже понад 10 років займається виготовленням бруківки, елементів благоустрою та бетонних блоків. За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР), станом на 22.11.2021 зареєстровано за адресою: 47370, Тернопільська область, Збараський район, село Чернихівці, вулиця Колгоспна, будинок 8. За типом організації підприємство є товариство з обмеженою відповідальністю.

Станом на 22.11.2021, компанія ТОВ "БРУК-ТОН" має такі види діяльності:

1. Виготовлення виробів із бетону для будівництва;
2. Будівництво житлових і нежитлових будівель;
3. Будівництво доріг і автострад;
4. Підготовчі роботи на будівельному майданчику;
5. Електромонтажні роботи;
6. Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
7. Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
8. Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;
9. Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами;
10. Інший пасажирський наземний транспорт;
11. Вантажний автомобільний транспорт;
12. Надання в оренду вантажних автомобілів;

Головний продукт ТОВ «БРУКТОН» - тротуарна плитка.

Основною метою діяльності ТОВ «БРУКТОН» є стати найефективнішим та найпоширенішим підприємством у своїй галузі на західній Україні. Стратегія

функціонування підприємства побудована і зорієнтована на досягнення поставлених місії і цілей: довгострокові: наш успіх ми вимірюємо задоволенням клієнтів, ростом і якістю результату нашої праці; середньострокові: забезпечити тривалу майбутню конкурентоспроможність товариства, досягнути середньострокові цілі виробництва у 145 млн. виробничих хвилин; короткострокові: дотримуватися річних строків виконання бюджету, розробити та оптимізувати внутрішні процеси.

Дякуючи цьому, компанія змогла завоювати вагоме місце на вітчизняному і зарубіжному ринках, накопичити великий потенціал для подальшого розвитку.

Управління підприємством «БРУКТОН» орієнтоване на процесах(рис.2.1). Управлінські процеси – послідовність дій, які використовуються для планування, управління, оцінки та покращення функціонування підприємства. Основні процеси – послідовність дій, які служать для реалізації поставлених цілей. Допоміжні процеси – послідовність дій, які забезпечують функціонування основних процесів. В таблиці 2.1. перелічено посади основних керівників в компанії. Менеджери ТОВ «Бруктон» – це наймобільніша ланка підприємства, тому що на них лежить навантаження управління поточним процесом та всім персоналом ТОВ «БРУКТОН».

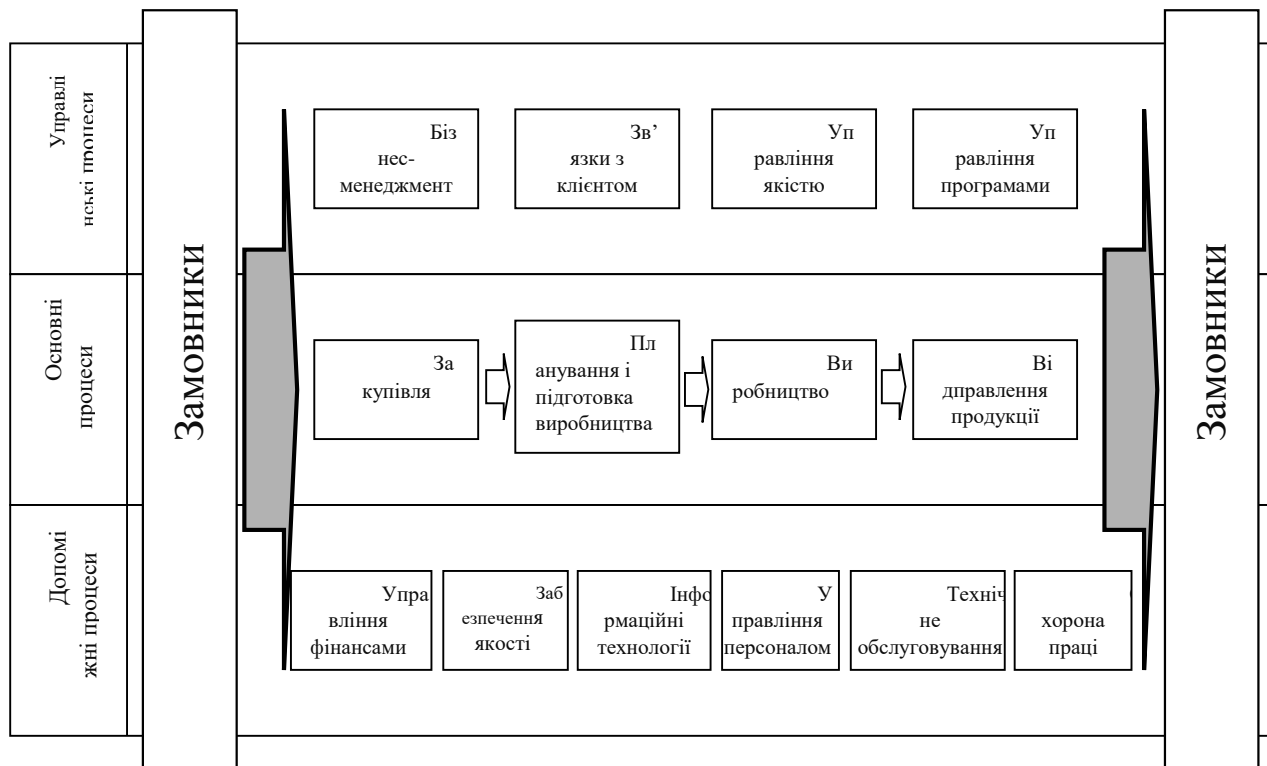


Рис. 2.1 Управлінські процеси на ТОВ «БРУКТОН»

Успішна робота компанії вказує на доцільність прямого управлінського зв'язку, що усуває неефективне здійснення розпорядчо-контрольних функцій цими системами і нижчими ланками управління. В умовах ринкової економіки значних змін зазнала система управління мотивацією і контролем діяльності, які належить розглядати як комплекс взаємодоповнюючих заходів спонукального впливу і внутрішніх мотивів.

За сучасних умов господарювання для забезпечення ефективності функціонування та конкурентоспроможності використовує досить інноваційний підхід при побудові служби управління персоналом.

Традиційна служба управління персоналом не здатна забезпечити на підприємстві необхідне організаційне середовище, ефективно організувати і налагодити роботу працівників на інноваційних засадах. Тому на ТОВ«БРУКТОН» залучені спеціалісти із управління персоналу, які розуміють специфіку діяльності заводу та здатні підвищувати професійний розвиток персоналу, вирішувати завдання управління конфліктами та стресами, мотивації

до праці, адаптації працівників, а також – регулювати групові та міжособистісні стосунки у швидкозмінній інноваційній системі.

Таблиця 2.1

Перелік посад управлінців та їх основні функціональні обов'язки

Посади керівників	Чисельність, осіб.	Функції працівників	Відповідальність і повноваження
Генеральний директор	1	Здійснює загальне керівництво підприємством, організовує його виробничо-господарську, соціальну та іншу діяльність, забезпечує виконання завдань підприємства, передбачених його статутом, а також показники ефективності використання майна підприємства	Відповідає за результати діяльності підприємства
Головний інженер	1	Здійснює поточне керівництво основним виробництвом	Уповноважений використовувати ресурси основного виробництва і відповідає за ефективність його роботи
Керівник виробничої служби	1	Організовує роботу лабораторії	Уповноважений організовувати роботу лабораторії, що контролює якість сировини та матеріалів
Керівник фінансового відділу	1	Організовує роботу бухгалтерії та відділу головного економіста на підприємстві	Уповноважений організовувати ведення бухгалтерського обліку на підприємстві та відповідає за її успішне здійснення
Головний бухгалтер	1	Організовує ведення бухгалтерського обліку на підприємстві	Уповноважений організовувати ведення бухгалтерського обліку на підприємстві та відповідає за його успішне здійснення
Головний економіст	1	Організовує роботу відділу головного економіста(планово-економічного відділу)	Має повноваження на здійснення організації роботи планово-економічного відділу та відповідає за її результати
Комерційний директор	1	Організовує роботу маркетингового і	Має повноваження на здійснення маркетингової

		збутового підрозділів підприємства	та збутової роботи та відповідає за її результат
--	--	------------------------------------	--

2.2. Аналіз системи HR-менеджменту в ТОВ «БРУКТОН»

Організацією управління персоналом на підприємстві займається безпосередньо відділ кадрів. Як структурний підрозділ апарату управління (рис. 2.2), відділ кадрів здійснює такі функції:

- здійснює принцип підбору і розстановки кадрів за діловими якостями, контроль за правильним використанням їх на роботі.
- проведення заходів щодо формування стабільного колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни.
- забезпечення підприємств персоналом необхідних спеціальностей, професій відповідно до плану.
- складання перспективних і поточних планів потреби у персоналі і джерелах його поповнення.
- організація і забезпечення підприємства персоналом.
- контроль за виконанням персоналу відповідно до його професії, спеціальності.
- контроль виконання трудового законодавства у підрозділах підприємства.

Начальник і персонал відділу кадрів несуть відповідальність за:

1. Забезпечення підприємства персоналом;
2. Стан обліку та звітності, зберігання документів і ведення діловодства.

На підприємстві використовують почасово-преміальну систему оплати праці, при якій заробітна плата складається з оплати за фактично відпрацьований час і помісячної премії за якісне виконання роботи.

Виділяємо 3 загальних підходи в управлінні персоналом ТОВ «БРУКТОН»:

1. Перший підхід полягає в тому, щоб вдосконалювати власних працівників – навчати та розвивати в процесі роботи;

2. Другий підхід – пошук працівника на зовнішньому ринку;
3. Третій підхід – концепція відданості організації, працівники починають ідентифікувати себе з ім'ям компанії.

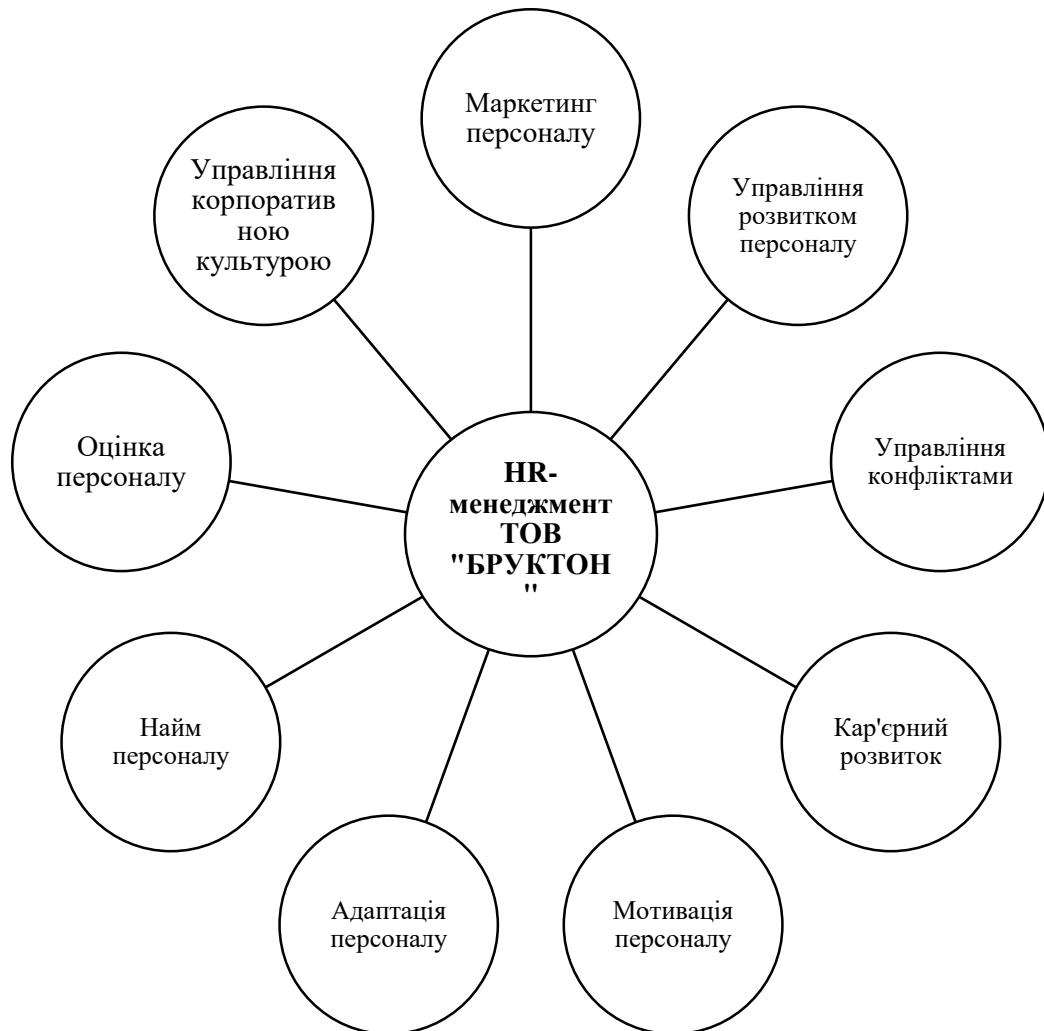


Рис. 2.2. Основні функції HR-менеджменту ТОВ «БРУКТОН»

Одним із стримуючих факторів удосконалення системи управління персоналом є недостатня кількість коштів на розвиток персоналу, навіть коли керівництво розуміє для чого це потрібно. На ТОВ «БРУКТОН» не кожен робітник може реалізувати свої можливості. Це можливо було б зробити при умові постійного стимулювання, розширення можливостей професійного росту, створення сприятливих умов для задіявання працівників у процесі прийняття управлінських рішень. Також не завжди звертається увага на формування

дружніх стосунків в колективі. Для цього важливо частково виходити за рамки трудових відносин.

Щоб зрозуміти наявну картину задоволеності персоналу, ми використали метод анкетування працівників (рис. 2.3 і 2.4) ТОВ «БРУКТОН».

Анкета складалась з наступних запитань:

1. Чи знаєте ви, чого від вас очікують на роботі?
2. Чи можете проявити свої здібності на роботі?
3. Чи отримували ви похвалу за свою роботу минулого місяця?
4. Чи цікавляться вашою особистістю колеги/керівник?
5. Чи є людина, яка допомагає вам зростати по кар'єрі?
6. Чи враховують вашу думку співробітники та керівництво?
7. Чи відчуваєте ви, що ваша робота важлива?
8. Чи ваші колеги сумлінно виконують свою роботу?
9. Чи є у вас друг/друзі на роботі?
10. Чи аналізували ваш розвиток та продуктивність протягом останніх 6 місяців?
11. Чи була у вас можливість більше дізнаватись по роботі (у минулому)?

За результатами опитування (участь прийняли 35 респондентів):

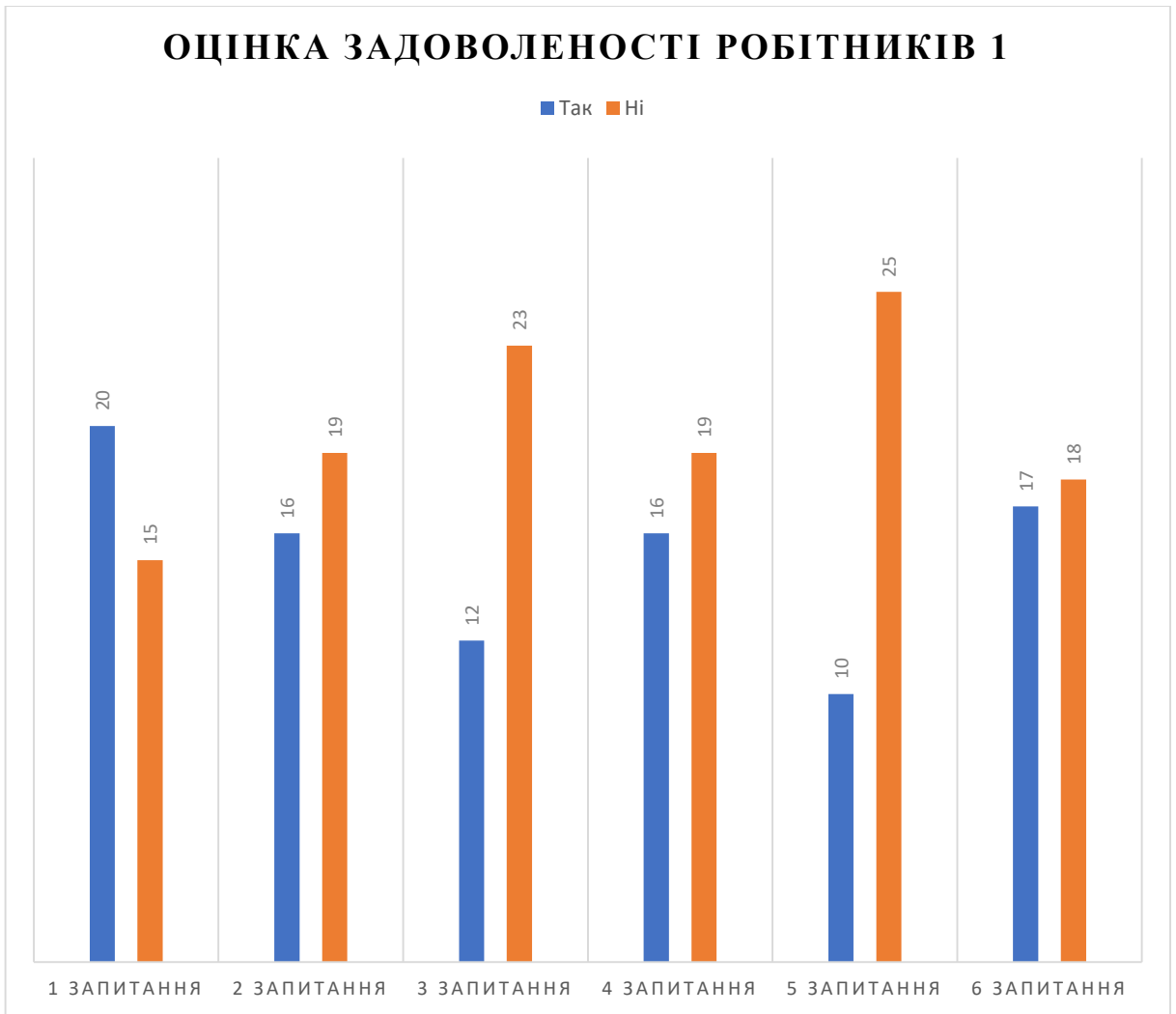


Рис. 2.3. Оцінка задоволеності працівників ТОВ «БРУКТОН»

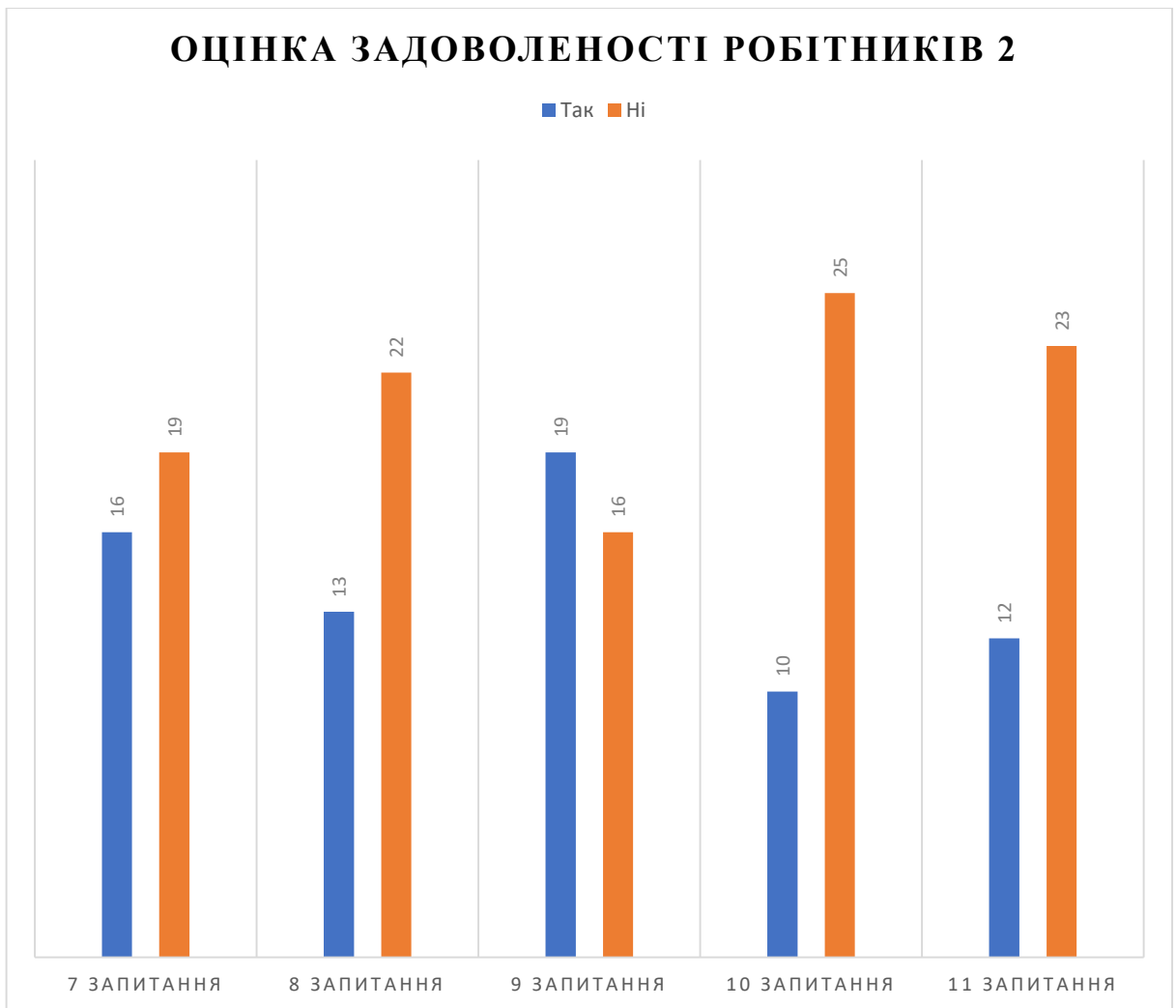


Рис. 2.4. Оцінка задоволеності працівників ТОВ «БРУКТОН»

Аналізуючи дане анкетування, робимо висновок, що майже половина працівників недостатньо вмотивованими. Тому в основі пропозицій для покращення роботи є нові мотиваційні рішення, які пропонуємо в 3 розділі.

2.3. Аналіз особливостей функціонування персоналу

На підприємстві «БРУКТОН» працює багатоступенева система контролю. Все розпочинається з вхідного контролю, далі іде міжопераційний і контроль виробу в цілому.

Управління персоналом включає в себе дуже багато функцій та завдань. Управлінськими називають такі функції [18, с. 172]:

- процес розробки HR-стратегії компанії;

- прорахування та план підбору персоналу, враховуючи цілі підприємства;

- пошук, відбір та робота з новим персоналом; (таблиця 2.2)
- робота з процесами вивільнення та трудового руху персоналу;
- налаштування процесу адаптації та соціалізації нових людей;
- розвиток та навчання трудового колективу;
- робота із заробітною платою та пільговими пропозиціями для персоналу;

- створення мотивації для працівників, щоб виключити можливість «емоційного вигорання»;

Одну з найважливіших ролей відіграє підбір персоналу на підприємстві. Помилка в такому процесі може завдати значних втрат компанії. Є декілька категорій типових помилок при наборі персоналу:

1. Вакансія описана некоректно;
2. Недооцінка величини витрат та термінів при підборі фахівця;
3. Неправильне визначення рівня вимог до кандидата;
4. Дуже багато критеріїв відбору;
5. Дуже незначне фінансування для процесу підбору персоналу;
6. Кандидат, якого обрали, не виходить на роботу.

Важливим завданням також є провести процес співбесіди в міру інформативним (без зайвих запитань, що забирає час двосторонньо). Досить важливим для HR-менеджера є знання психології, щоб виявляти неправдиву інформацію на співбесідах та в анкетах.

Компанія «БРУКТОН» запрошує в команду тільки кращих професіоналів у своїх областях - кваліфікованих, ініціативних і лояльних співробітників, які поділяють цінності компанії і готові ділитися своїми знаннями та досвідом для досягнення поставлених цілей. Для легкої комунікації претенденти на роботу можуть відгукнутись на вакансії за посиланням на сайті компанії.

Методи підбору персоналу

Метод	Принцип проведення	Очікуваний результат
Моніторинг соціальних мереж кандидата	Актуально для молодих кандидатів, які активно ведуть свої сторінки в соц. мережі	Отримують загальний портрету особистості, інформацію про світогляд та стиль життя
Скрінінг резюме	Визначають параметри, за якими буде ефективно фільтрувати кандидатів	Швидко відсіюють кандидатів, які не відповідають заданим параметрам
Співбесіда	Проводять у формальному, слабоформальному або неформальному стилі.	Роблять висновки про наявність підходящих якостей та досвіду для роботи у кандидата
Тестування	Тестують залежно від посади, на яку претендує особа	Встановлюють рівень наявних якостей та знань у кандидата
Психологічне дослідження	Трактують результати для майбутнього ефективного управління	Отримують інформацію про моральний стан кожного претендента

Проте в українській системі існує багато стереотипів з минулого, тому не усі ефективні методи управління впроваджуються на підприємствах. Керівники відділів не завжди можуть впоратись з ситуаціями, які виникають, тому саме тут потрібна допомога HR-спеціаліста.

Ключову роль при прийнятті людини на роботу відіграє адаптація[5, с.251]. Процес, в якому новий працівник прагне реалізувати свої задуми, а компанія очікує від працівника втілення планів та поставлених завдань називають адаптацією.

Розрізняють професійну, психофізіологічну та соціально-психологічну трудову адаптацію. Загалом вона поділяється на 4 етапи:

1. HR-менеджер оцінює рівень підготовки спеціаліста, щоб розробити програму адаптації, яка буде найефективнішою.
2. Пристосування до нового середовища – знайомство з колективом, місцем, завданнями
3. Початок адаптації – людина безпосередньо починає виконувати задачі, спілкуватись з колегами та вирішувати різного роду питання
4. Суцільне включення працівника в процес – вирішуються питання, які виникли вже безпосередньо в процесі роботи.

Одним із ворогів нового співробітника в компанії є страх, який заважає і стає причиною швидкого звільнення з роботи.

Серед інших сумнівів працівників під час адаптації виділяють:

- Страх втратити місце роботи
- Невиконання завдань та робочих обов'язків вчасно
- Проблема в комунікації з персоналом
- Невпевненість в своїх професійних знаннях
- Незлагоджена робота з керівництвом

Правильна адаптація персоналу (таблиця 2.3) є необхідною, бо найбільше звільнень припадає на людей, які працювали в компанії не більше місяця. Також дуже часто на виробництві нещасні випадки відбуваються саме в перший час.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи адаптації персоналу на ТОВ «БРУКТОН»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Звітність	Немає індивідуальних програм для адаптації
Розвиток наставництва	Немає регламенту для проведення адаптації
Можливості	Загрози
Економія витрат на впровадження системи підбору персоналу	Висока плинність кадрів
	Великі фінансові затрати
	Занадто довга тривалість адаптації

Аналізуючи таблицю, ми бачимо, що така система може принести підприємству багато негативних наслідків. Тільки нові впровадження допоможуть зменшити втрати компанії.

Основні етапи і стадії трудової діяльності складають життєвий цикл [14, с.75] працівника. Він складається з наступних п'яти стадій (рис. 2.5.):

1. Залучення – даний етап полягає в підготовці бренду компанії перед початком роботи співробітника. Підприємство працює над внутрішніми процесами, щоб бути ще кращим для кандидата.
2. Найм та адаптація – коли компанія знаходить ідеального кандидата, наймає його, проводить інструктаж та онбординг.
3. Виконання основних обов'язків – працівник зі своєї сторони робить все для розвитку компанії, а керівники – правильно та вчасно ставлять задачі та надають зворотній зв'язок.

4. Кар'єрне зростання та розвиток - утримання співробітника можливістю зростання, вдосконалення та нових навичок.

5. Прощання з компанією – проходить з різних причин: вихід на пенсію, звільнення, переведення на іншу філію. Проведення компанією офбордингу, щоб розлучитись позитивно та з хорошими відгуками.

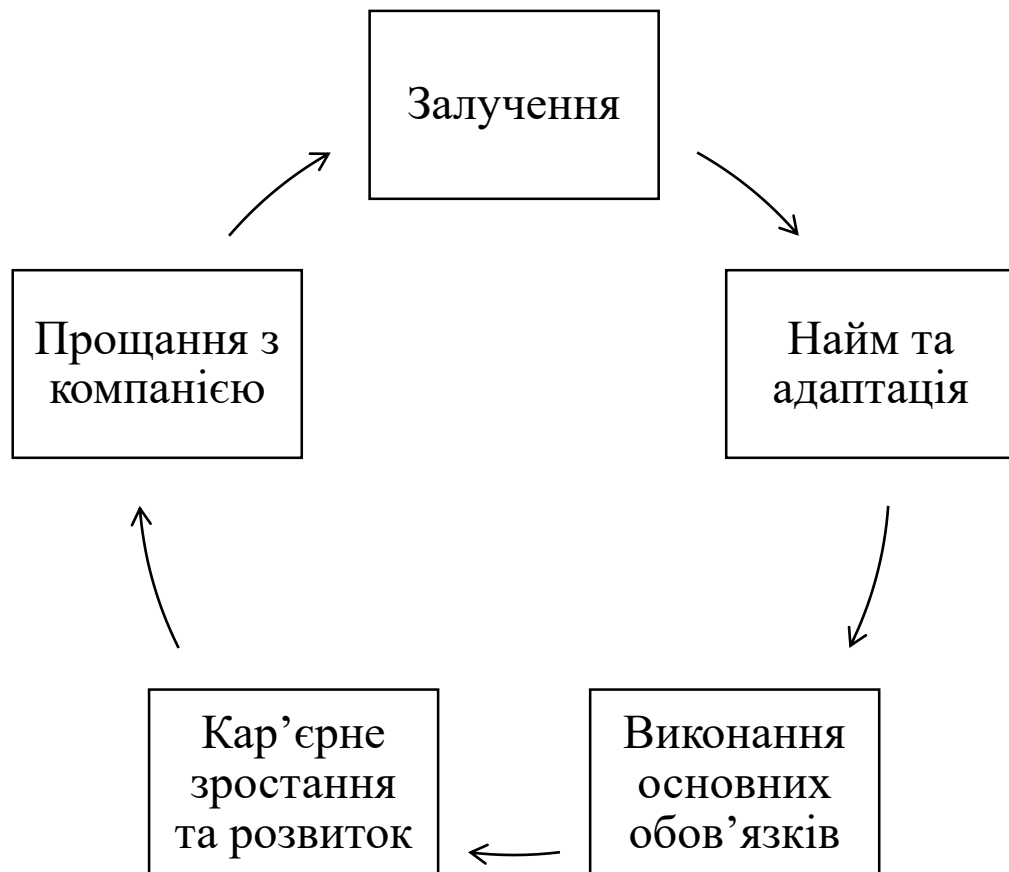


Рис. 2.5. Цикл життя працівника в організації

Участь в управлінні життєвим циклом працівника має особливе значення, тому що його результати визначають рівень мобілізації компанії. Щоб планувати та прогнозувати перспективи кар'єри на тривалий час потрібно деталізувати та вдосконалювати цикл. Важливо виробити ясне уявлення про склад, зміст і взаємодії основних елементів кожного періоду життєвого циклу працівника. Також необхідним є конкретний план розвитку кар'єри, що принесе користь не лише новій людині, а й роботодавцю. Особистість, у якій можливо побачити

трудоий творчий потенціал - об'єктивно виступає в якості основного джерела цілеспрямованого розвитку суспільства в цілому та організації зокрема. Саме це зацікавлює керівництво, щоб підтримувати життєвий цикл працівника.

В рамках перерахованих нижче програм складається і здійснюється визначальний вплив на формування потенціалу працівника:

- національна культура і моральне виховання;
- професійна діагностика, орієнтація та підготовка;
- соціальна ініціатива і трудова мотивація;
- соціальне забезпечення та благодійність;
- суспільне визнання і розвиток співробітництва.

Тільки корпоративна участь роботодавців може забезпечити формування життєвого циклу працівника та реалізацію в якості одного з основних джерел і реалізує форми соціально-економічного розвитку суспільства. Це підтверджують світові тенденції, які все більше розширюють участь найрізноманітніших організацій у формуванні та розвитку потенціалу життєвого циклу працівника. [29, с.289]

Висновки до розділу 2

Зібравши, систематизувавши та проаналізувавши інформацію, що була викладена у Розділі 2, можемо зробити наступні висновки:

Виявили, що на ТОВ «БРУКТОН» є достатня кількість працівників та посад, щоб оптимізувати процес управління персоналом, який не є досконалим. Тому що не всі працівники є вмотивованими та заохочені, щоб досягати цілі компанії.

Також дуже важливим є життєвий цикл працівника на підприємстві. Важливо розуміти всі складові циклу, щоб оптимізувати його. Це допоможе вдало скласти план кар'єрного розвитку для кожного працівника і здійснить визначальний вплив на формування його потенціалу.

Проаналізувавши всі етапи прийняття персоналу на роботу, одним з найважливіших виділяють адаптацію. Під час такого процесу можна визначити всі сумніви працівників, основними з яких є: невпевненість, страх, комунікація, нечітке розуміння поставлених завдань.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ HR - МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ З ВРАХУВАННЯМ МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ

3.1. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту в іноземних підприємствах

HR-менеджмент повинен завжди бути орієнтованим на реалізацію потенціалу кожного працівника та втілення їхніх професійних здібностей. Тому для підвищення ефективності керівникам вітчизняних підприємств важливо переймати закордонний досвід розробки та реалізації HR-стратегій.

Для заощадження часу та фінансів компанії розробляють HR-стратегії.. Для того щоб розробити такий план спеціаліст повинен зрозуміти цілі і завдання бізнесу та знати, який кінцевий результат він хоче побачити.

HR-стратегія існує для того щоб організувати процес управління персоналом відповідно до цілей компанії. Її варто створювати тільки в умовах системного підходу до управління організацією. Завжди у кожного підприємства повинен бути якийсь сенс, заради якого всі його елементи готові і хочуть співпрацювати.

Кожна компанія будує своє майбутнє з певними цінностями. Це може бути: якість, інновації, лідерство, комунікація персоналу, відповідальність. Важливо зрозуміти не лише, які цінності важливі, але і як їх транслювати працівникам. Кожен управлінець створює нематеріальну цінність для свого клієнта.

Для того, щоб написати дієву HR-стратегію і впровадити її для досягнення результату, діє методика «трьох І» (рис. 3.1) :

1. Інформація;
2. Інтеграція;
3. Ілюстрація.

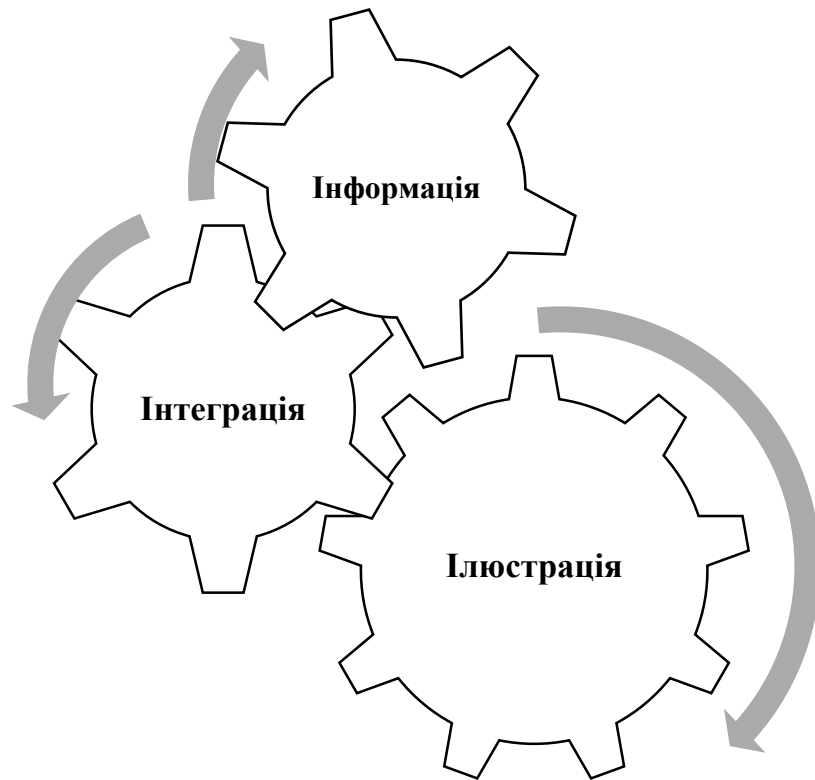


Рис. 3.1. методика «трьох І»

Інформація – HR-стратегія, як відображення цілей загальної стратегії компанії, яка містить аналіз, статистику та розрахунки за всіма метриками, які є в компанії. Це продукт аналізу загальної стратегії та розуміння: куди рухається бізнес, які завдання ставлять для компанії та який вектор управління персоналу для досягнення максимального результату стане ефективним.

HR-стратегія компанії – це не красиві лозунги. Вона має бути квінтесенцією аналізу пройденого персоналом шляху. Потрібно аналізувати кілька років життя персоналу в компанії: як змінився віковий склад, середній термін роботи співробітника, рівень залучення і т. д. Саме це допомагає обрати інструменти для досягнення результатів.[9, с.289]

Інтеграція – впровадження окремих складових в єдине ціле. Це можна вважати органічним результатом накладання запланованих HR-процесів на спільні бізнес-процеси компанії.

Плани в стратегії повинні бути реальними.(рис. 3.2) Якщо правильно співставити календарні плани відділу управління з бізнес-планом підприємства – це вже буде запорукою вдалої стратегії та успіху компанії.

Ілюстрація – те, на що витрачається основна частина часу HR-спеціаліста. Стратегію важливо правильно візуально оформити та подати, щоб її змогли краще зрозуміти та затвердити.



Рис. 3.2. Структура вдалої HR-стратегії

Велику роль в HR-менеджменті відіграє навчання персоналу[22, с.67,68].

Основними напрямками навчання у світі вважають:

- першочергове навчання по специфіці роботи на підприємстві;
- навчання, яке допомагає збалансувати вимоги компанії та професійні навички працівника;
- навчання, яке потрібне для підвищення кваліфікації;
- навчання, для того, щоб працювати у нових напрямках.

Вирізняють такі сучасні методи навчання:

1. **Кейс-навчання** – це аналіз практичних ситуацій різної групи підприємств, передбачає вирішення та обговорення різних ситуацій (реальних або гіпотетичних). За допомогою такого методу розвиваються здібності аналізу, діагностики та прийняття рішень.

2. **Відео-навчання** – заочне навчання за допомогою відеоматеріалів.

3. **Тренінгове навчання** – застосовується для набуття практичних компетентностей (теоретичний блок мінімізується). За допомогою тренінгів можна змодельовати ситуації наближені до реальних для того щоб освоювати нові моделі поведінки.

4. **Модульне навчання** – очний навчальний процес, який складається з окремих тематичних блоків. Курс включає в себе теоретичне навчання, практику та виконання підсумкових проектів.

Велика кількість підприємств світу працюють на міжнародному рівні. Наприклад: Royal Dutch/Shell Group, Toyota, Exxon Mobil, British Petroleum, IBM, General Electric, WalMart, Kraft Foods Inc, Morgan Stanley, Nestle, Coca-Cola Company та інші. Основна задача забезпечення ефективності підприємств належить саме HR-менеджеру. Тому сучасні менеджери з управління повинні оволодіти такими навиками як [13, с. 56]: міжнародні фінанси, міжнародний бізнес, культурні відмінності, міжнародні закони про працю, міжнародні пільги та компенсація.

Дана проблема є чітко вираженою також у питанні міграції спеціалістів закордон. Кількість українських мігрантів з кожним роком тільки збільшується. Світові компанії завжди забирають висококваліфікованих спеціалістів. Дуже часто це представники таких професій: водії, слюсарі, будівельники, шахтарі, працівники сільського господарства, перекладачі, медики, науковці, IT-спеціалісти. Тому з кожним роком в Україні все важче знайти хороших професіоналів.

Причини трудової міграції полягають у низькооплачуваній роботі, у пошуках кращої освіти, інфраструктури, медицини, кращих умов. Тому, міграційна політика – це частина системної політики [19, с. 98]. Вона регулює

соціально-економічний та культурний розвиток країни (дохід, розвинуту інфраструктуру, медицину, освіту, відчуття безпеки, впевненості у завтрашньому дні).

За підходом до управління персоналом інноваторами можна вважати США. Досить поширеними є «альтернативні способи працевлаштування»: фріланс, проектна зайнятість, неповний робочий день. За прогнозами експертної групи до 2025 року понад 50% працівників в США будуть зайняті «альтернативним способом».

Американський бізнес будується на засадах конкуренції та індивідуалізмі працівників з орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Характерна ознака – обов'язкова постановка цілей і завдань, висока оплата персоналу, заохочення цінностей споживачів, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії.

США використовують найбільш доцільну оплату праці. Також постійна атестація працівників для кар'єрного росту, оцінка ефективності організації праці та облаштування робочих місць персоналу компанії. Всі заслуги працівників завжди оцінюються відповідно.

За останні роки в штатах стрімко поширюється система "Pay for Performance" – «плата за виконання» (PFP). Вона означає використання будь-яких способів оплати праці, за яких нагорода працівника залежить від індивідуальних і групових відмінностей в діяльності. Це працює разом із гнучкою оплатою праці та системою змінної оплати.

Велике значення має вдосконалення роботи та стимулювання працівників. У них немає вертикальних управлінських ланок та ієрархії. Основна орієнтація HR-менеджерів США – індивідуальність та результат. Конкретні працівники розробляють також короткометражні цілі та відповідають за їх досягнення на підприємстві.

Наприклад в Японії існує своя специфіка управління персоналом, яка спирається на: найм працівників на довічний або тривалий час; підвищення зарплати з вислугою років; участь працівників в профспілках, які створюються

на фірмі. Однією з особливостей є групова відповідальність персоналу за кінцевий результат роботи. В Японії працівнику надається посада лише після вивчення його сильних та слабких сторін.

Японці не поділяють працівників на три категорії: висококваліфікованих, малокваліфікованих і некваліфікованих. Під час прийому на роботу всі є некваліфікованими і будуть підвищувати свою кваліфікації в процесі зростання на фірмі. Головною ідеєю є повага до людей. Особливе місце посідає довічний найм працівників. Усі керівники та інший персонал вважають себе представниками корпорації.

Також забезпечувати позитивний психологічний клімат допомагають організаційні рішення:

- пільгова система;
- премії від компанії при одержанні великого прибутку;
- покриття більшої частини лікарняних витрат;
- лояльна ціна для продажу та оренди житла для працівників;
- низький відсоток на позики на покупку житлових будинків.

Розрізняють таких 4 принципи японського типу управління:

1. Залежність працівника від свого підприємства (надання привілеїв за готовність захищати фірму);
2. Кооперація людей в різних групах, пріоритет колективу (рівність між працівниками);
3. Підтримка та врегулювання впливу між керівниками, спеціалістами та інвесторами;
4. Партнерські зв'язки (між фірмами, між постачальником і продукцією);

В такому випадку управління персоналом в Японії [29] проходить чітко і злагоджено. Японці також керуються принципом, що керівник компанії має бути спеціалістом в будь-якій з її ділянок.

Підбір персоналу здійснюється не найлегшим методом, адже управлінці в цьому плані є дуже вибагливими. Проте для них важливо, щоб людина була «як

чистий лист». Філософія японського менеджменту полягає в колективізмі, ввічливості, відданості компанії, повазі до старших. У них майже відсутня плинність кадрів тому середовище є психологічно стабільним.

Окремо виділяють кадрову політику Німеччини. Основна увага надається попередній підготовці працівників, а саме стажуванню, тренінгам, розробці посадових інструкцій. Оплата праці залежить від рівня кваліфікації, володіння новими методами роботи, досвіду, знання іноземних мов. В німецькій системі управління функціонують виробничі ради.

На відміну від інших країн, у Франції існує жорстка конкуренція, тому і вимоги до персоналу більші. Працівник може переходити на вищу посаду лише за постійного навчання та посилення власних знань за окремими внутрішніми програмами підприємства.

Управління у Великобританії характеризується наступними твердженнями: інвестують в людей, розвивають усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань, навчають відповідно до конкурентної стратегії, проводять заходи, які підтримують навчання та розвиток співробітників;

В сучасному світі роль HR-менеджера (рис.3.3) переросла в HR бізнес-партнера (як одного із відповідальних за досягнення бізнес-цілей). HR бізнес-партнери використовують найсучасніші інструменти для роботи з персоналом. Вони навчають команду HR новим методам утримання співробітників, розробляють EVP (у пер. з англ. Employee Value Proposition – ціннісна пропозиція роботодавця), автоматизують процес рекрутингу та багато інших.

HR business partner (скорочено – **HR BP**) - управлінець, який стоїть на стику бізнесу. Має експертизу в HR-функції.

Human – людські;

Resources – ресурси;

Business – бізнес;

Partner – партнер;

HR бізнес-партнер – це нова течія у розвитку HR-менеджменту. Вона бере свій початок в 1997 р. з публікації книги "Human resource champions: next agenda for adding value and delivering results". У ній автор – Дейв Ульріх, професор університету Мічигану Енн Арбора розповідає про 4 ключові ролі сучасного менеджера з персоналу: стратегічний партнер, агент змін, адвокат співробітників та адміністративний експерт (рис. 3.4.).

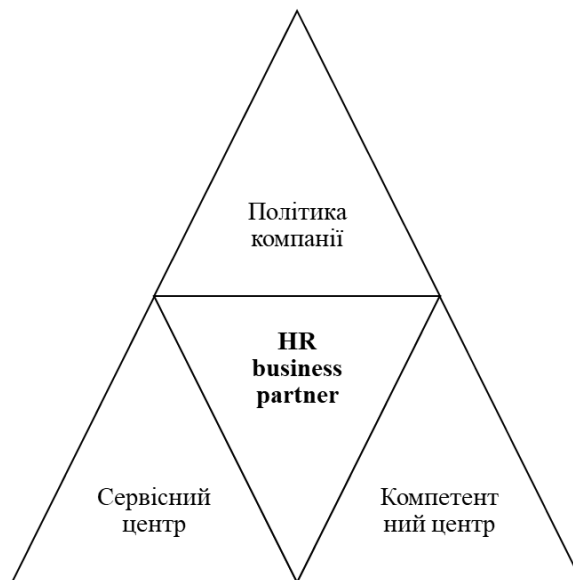


Рис. 3.3. Основні чотири ролі сучасного HR-менеджера (за моделлю Д. Ульріха)

ФОКУС НА МАЙБУНЬОМУ



ФОКУС НА ПОВСЯКДЕННОМУ

Рис. 3.4. Ролі сучасного HR-менеджменту за методологією Дейв Ульріха

Ролі сучасного HR-менеджменту за методологією Дейв Ульріха :

1. Стратегічний партнер.

Він узгоджує стратегію управління персоналом із стратегією організації. Також до його функцій належить стежити за ринком – вивчати прогнози дослідницьких компаній, виявляти галузеві тенденції, аналізувати конкурентів. Стратегічний партнер реагує у разі форс-мажорних ситуацій. Він завжди досліджує проблеми організації (комерційні, виробничі, маркетингові та ін.) та вирішує їх за допомогою кадрів. Також здійснює підтримку бізнесу щодо процесів управління персоналом, працює із HR-брендом компанії [10, с.180] та приймає участь у формуванні корпоративної культури. Одна з основних його функцій - забезпечувати комунікацію бізнесу із HR-командою.

2. Адміністративний експерт.

Саме він є едвайзером бізнесу. Надає експертну консультацію CEO та керівникам з будь-якого з питань, що стосуються HR. Адміністративний експерт слідкує за справністю HR-процесів, моніторить існуючі програми та процедури та створює нові з нуля. Наприклад, розробляє систему оцінки персоналу чи формує процес найму відповідно до стратегії компанії.

3. Адвокат співробітників

Людина, яка інтегрує інтереси бізнесу та співробітників. Він взаємодіє з People Partner, якщо така посада є у компанії. Якщо ні, то частково переймає його функціонал. Адвокат співробітників бере участь у вирішенні конфліктних ситуацій у колективі. Допомогає керівництву та колективу дійти взаємної згоди у спірних питаннях. Працює із залученням, адаптацією та благополуччям співробітників, формує лояльність до персоналу, бере участь у створенні ІПД (індивідуальний план розвитку співробітників). Також такий працівник може виступати як коуч або ментор.

4. Агент змін

Керівник, який готує та контролює впровадження стратегічних ініціатив з управління змінами. Створює, впроваджує та супроводжує різні інновації в HR.

Це можуть бути системи адаптації співробітників та формування кадрового резерву або програма бенефітів. Агент змін автоматизує процеси керування персоналом.

Процес трансформації та впровадження ролі HR Business Partner складається з декількох етапів:

Етап 1 - визначення концепції та наповнення ролі HR Business Partner.

На цьому етапі вивчаються матеріали CIPD (Chartered Institute of Personnel Development) та SHRM (Society for Human Resource Management) так обирається концепт. В завершальному процесі затверджуються ключові документи з описом ролі, посадова інструкція та модель компетенцій (у тому числі й технічних). Перший етап триває приблизно 2 місяці.

Етап 2 - оцінка рівня володіння компетенціями. На цьому етапі оцінюється рівень володіння компетенціями всіх HR фахівців компанії, включаючи HR менеджерів та HR директорів. Це важливий елемент комунікації в рамках процесу трансформації, дозволяє всім співробітникам HR організації зрозуміти суть нової ролі та її наповнення, а також вимоги та очікування від неї. Оцінка здійснюється за допомогою двох інструментів:

1) на основі корпоративної платформи

2) на основі платформи Gartner - опитувальник для самооцінки HR Business Partner Career Diagnostic, який дозволяє створювати індивідуальні звіти та індивідуальні плани розвитку з посиланнями на навчальні ресурси. Як результат, кожен співробітник отримує об'єктивну оцінку своїх навичок на початок процесу трансформації та детальний план індивідуального розвитку з усіма необхідними ресурсами. Другий етап триває близько 1,5 місяців.

Етап 3 – план розвитку. За результатами формується декілька видів планів розвитку. Таким чином, у кожного співробітника HR з'являється можливість комбінувати навчальні ресурси (внутрішні та зовнішні програми), а також можливість ділитися знаннями за своїми сильними сторонами, виступаючи у ролі внутрішнього коуча для колег. На реалізацію цього етапу

планується близько 6 місяців з подальшим продовженням навчальних та підтримуючих активностей.

Етап 4 - повторна оцінка (оцінка прогресу). Метою повторної оцінки є не лише проаналізувати прогрес усіх працівників, а й залучити внутрішніх клієнтів до структурованого зворотного зв'язку.

Етап 5 - завершення процесу трансформації та виконання ролі на постійній основі. Обов'язковим елементом цього етапу стає правильний вибір нових кандидатів на роль HR Business Partner. Спеціально для цього розроблено пакет HR BP Hiring Case, який включає набір кейсів для опрацювання, а також обов'язкову оцінку рівня володіння необхідними компетенціями з подальшим складанням індивідуального плану розвитку для успішних кандидатів.

З HR-менеджера можна вирости у HRBP. Головне розуміти процес підбору, розробляти стратегії найму та формувати систему адаптації/навчання персоналу. HR-бізнес-партнер говорить з бізнесом «на мові цифр і фактів». Такий спеціаліст може знайти підхід до кожного співробітника. Щоб бути хорошим HR Business Partner потрібно розвиватись у трьох напрямках[11]:

1. Стати аналітиком підбору та розраховувати метрики. Розуміти вартість усіх процесів в HR (навчання, підбору, адаптації)
2. Вміти стратегічно планувати.
3. Мотивувати персонал – не лише матеріально. Розраховувати працівникам KPI та повністю володіти навиками нефінансової мотивації.

HRBP виконує функцію консалтингу, але є при цьому внутрішнім співробітником і діє в інтересах бізнесу. Після вирішення проблем в одній команді і налагодження усіх процесів, HRBP направляють до іншої команди — щоб допомогти там.

Може виглядати, що HRBP стане непотрібним, коли вирішить проблеми у всіх командах. Але у великих і постійно зростаючих компаніях робота HRBP. Не завершується. Тому що є багато завдань, пов'язаних з масштабуванням, зміною пріоритетів, появою нової стратегії та запобіганням потенційним конфліктам.

Як правило, у великих компаніях функції розподіляються між двома фахівцями. Тут все залежить від масштабу організації, складності та обсягу завдань. У невеликій організації функції HRBP може взяти на себе HR-директор після додаткового навчання (рис. 3.5.).



Рис. 3.5. HRBP: функції та компетенції

Це управлінець, який стоїть на стику бізнесу. Експерт в HR-функції. Знає специфіку бізнесу зсередини і налагоджує партнерські відносини з колегами: чи то R&D-менеджер, чи директор магазину. За допомогою людського ресурсу та взаємин досягає тих результатів, які ставить перед собою компанія.

Як правило, HR BP виходить із якоїсь однієї функції [34], в якій він уже став експертом, та зараз розвивається в інших сферах. Найчастіше це буває підбір, оцінка та розвиток – ті структури, які підтримують діалог із бізнесом. У великих компаніях таких бізнес-партнерів може бути декілька. Кожен із них вибудовує взаємовідносини із одним із напрямів бізнесу. Вони контролюють роботу начальників відділів кадрів, рекрутингу та адаптації, навчання та розвитку, оцінки та винагороди. Взаємодіють з HRD та People Partner. HRBP не керують підрозділами. Вони є ініціаторами та провідниками змін, які здатні підвищити ефективність бізнесу.

Основною відмінністю у діяльності HR-фахівців та HR BP є тимчасовий показник. HR-фахівець занурений у поточну операційну діяльність. HR бізнес-партнер працює на перспективу. Його цікавить користь, яку той чи інший процес може принести компанії у майбутньому.

З появою HR BP менеджери з персоналу з виконавців перетворилися на повноцінних партнерів бізнесу та едвайзерів CEO. Вони почали брати активну участь у управлінні фінансами, проводити масштабні зміни, брати відповідальність за кінцевий результат.

3.2. Основні аспекти зарубіжного досвіду функціонування системи hr-менеджменту, які доцільно впровадити на ТОВ «Бруктон»

В розвинутих країнах світу започатковано новий термін порівняльного HR-менеджменту, який вивчає основні засади реалізації менеджменту персоналу в різних культурах. Це зумовлено також тим, що вони вступили в процес глобалізації та цифрової економіки раніше за Україну. Такий принцип HR-менеджменту є актуальним, тому що застосовується для компаній будь-якого масштабу. Для взаємодії людей різних національностей важливими є міжнародні проекти, корпорації та робочі групи. Оскільки існує багато національних відмінностей, спільна робота компаній не може бути без проблем та труднощів.

В кожній країні свій стиль управління. Це підтверджується різними соціальними нормами взаємовідносин між працівниками й адміністрацією. Розбіжності в інтересах та цілях можуть зробити напруженими стосунки між персоналом головного офісу та філії. Саме знайомство з управлінням в різних країнах світу допомагає перенести якісний досвід в Україну. Багато працівників можуть робити більший акцент на національні інтереси, а не на глобальні цілі компанії.[6, с.35]

На підприємстві ТОВ «БРУКТОН» треба започаткувати окремі елементи системи «довічного найму», адже робітник не зовсім прив'язаний до компанії. Саме це може не давати значного економічного та морального ефекту (адже працівник не відчуває свій безпосередній зв'язок із керуючими. Часток керівники вважають, що вигідніше вирішувати ряд питань за допомогою плинності кадрів. Застосування цих елементів зменшить плинність кадрів, що принесе подальший успіх компанії.

Хорошим прикладом є позиція Великобританії – інвестування в людей. Так працівники зможуть всі свої вміння направляти на розвиток компанії. Така система буде значно вигіднішою та продуктивнішою, тому що змотивовані та навчені спеціалісти працюють ефективніше.[24, с.122]

Оскільки мотивація є дуже важливою в сучасному часі, на підприємстві ТОВ «БРУКТОН» варто впровадити методи нефінансової мотивації[16, с.112]:

1. Мотиваційні зустрічі (наради, «летучки» та «планерки»)

Такий метод допомагає залучити нового працівника в атмосферу компанії

2. Вітання із важливими датами

Приводів є багато: День народження, закінчення випробувального терміну, річниця роботи. Це дуже сильно впливає на лояльність.

3. Можливості для професійного зростання

Це можуть бути курси, тренінги, семінари. Багато компаній оплачують навчання своїх працівників.

4. Публічна похвала старанних працівників

Таким засобом можна підтримати зацікавлення і дух нового працівника

5. Облаштування умов роботи

Одними з найперших комфортні умови зробили компанії Google і Facebook. Офіс не обов'язково має бути зроблений за стандартом.

6. Гнучкий графік

Дуже часто працівники завершують свою роботу швидше планованого часу. Тому в такому випадку вдалою мотивацією буде гнучкий графік.

7. Додаткові дні для відпочинку

Для кожного працівника цінно, якщо за гарну роботу він отримає оплачуваний вихідний.

8. Корпоративні знижки на продукцію чи послуги

Працівники відчують турботу навіть при невеликих знижках. А це точно кардинально не вплине на дохід підприємства.

9. Злагоджений зворотній зв'язок

Щоб кожен міг висловитись, розповісти свою думку. Найкраще впровадити можливість робити це відкрито або ж анонімно.

10. Розвиток командності

Спільне проведення часу колективом – поїздки, тури, екскурсії. Все це зближує людей для досягнення єдиної цілі.

Важливо, щоб працівник знав про мотивацію завчасно. Тоді він свідомо розумітиме, що його очікує за виконану роботу. Все для того, щоб була впевненість і бажання досягнути результату або ж навіть перевиконати план.

Правильне і поступове впровадження мотивації на ТОВ «БРУКТОН» має особливе значення. Найперше потрібно визначити проблеми, які виникають внаслідок браку мотивації. Саме для цього ми провели анкетування персоналу, яке описуємо далі.

Наступні кроки зображенні на рис. 3.6.

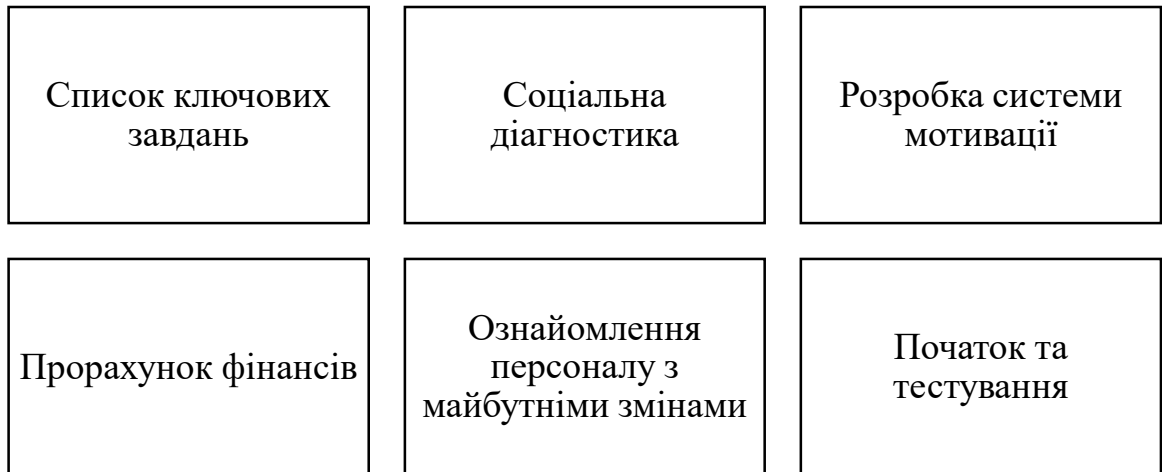


Рис. 3.6. Алгоритм вдосконалення системи мотивації ТОВ «БРУКТОН»

Проблеми, які виникли на ТОВ «БРУКТОН» через брак мотивації:

1. Плинність кадрів
2. Низька ефективність праці
3. Незадовільна атмосфера всередині колективу

Завдання, які можуть допомогти підприємству: підвищення продуктивності, підняття командного духу, формування згуртованої команди. Відповідно до цього HR-менеджер може створювати окремі задачі для кожного працівника зокрема.

Існує також декілька нестандартних світових мотиваційних рішень, які варто взяти до прикладу, щоб створити новий підхід до роботи на ТОВ «БРУУТОН»:

- **Незвичайні назви посад**

Прикладом такої мотивації є «The Walt Disney Company» – власник назвав пральню готелю – текстильною службою. Таким чином, вони відчували свою значимість на рівні з відділом маркетингу та відділу роботи з клієнтами.

- **Зміна робочого місця в межах офісу**

В компанії «HubSpot» працівники змінюють своє місце кожних 3 місяці. Це дуже добре впливає на комунікацію персоналу, адже кожного разу з'являються нові друзі «по офісу».

- **Креативні пропозиції**

Hime & Company ввели в дію відгули для жінок, які розлучають з чоловіком. Цікавим є те, що кількість вихідних розраховується відповідно до віку (24 роки – 1 день, більше 30-ти років – 3 дні)

- **Домашні улюбленці на робочому місці**

Працівникам компанії «Airbnb» можна брати на роботу в офіс домашніх тварин, а саме маленьких собак або морських свинок.

- **Подарунки новачкам**

В компанії «Commerce Sciences» кожен новий працівник отримує символічний подарунок. Це допомагає людині влитись в колектив.

У великих, успішних організаціях управлінням персоналу займаються відділи кадрів або департаменти. Їх формують з окремих фахівців, кожен з яких відповідає за конкретні етапи управління (рис 3.9). Очільником такого відділу є Директор по персоналу або HR-директор. У великих компаніях управлінням персоналу займається більше п'яти людей, в той час як в малих організаціях один або два співробітника, але і навантаження на них йде менше.

Я вважаю, що такий департамент доцільно буде зробити на ТОВ «БРУКТОН». Оскільки наявності професійних навичок недостатньо, обов'язковими компетенціями співробітників HR-відділу мають бути [4, с.212]:

1. Знання і розуміння бізнес-реалій, не в теорії, а на практиці
2. Стратегічне мислення та навички формування та реалізації стратегії
3. Комунікаційна гнучкість, що дозволяє формувати довіру
4. Орієнтація на клієнта: постійне отримання зворотного зв'язку і корегування своїх дій.

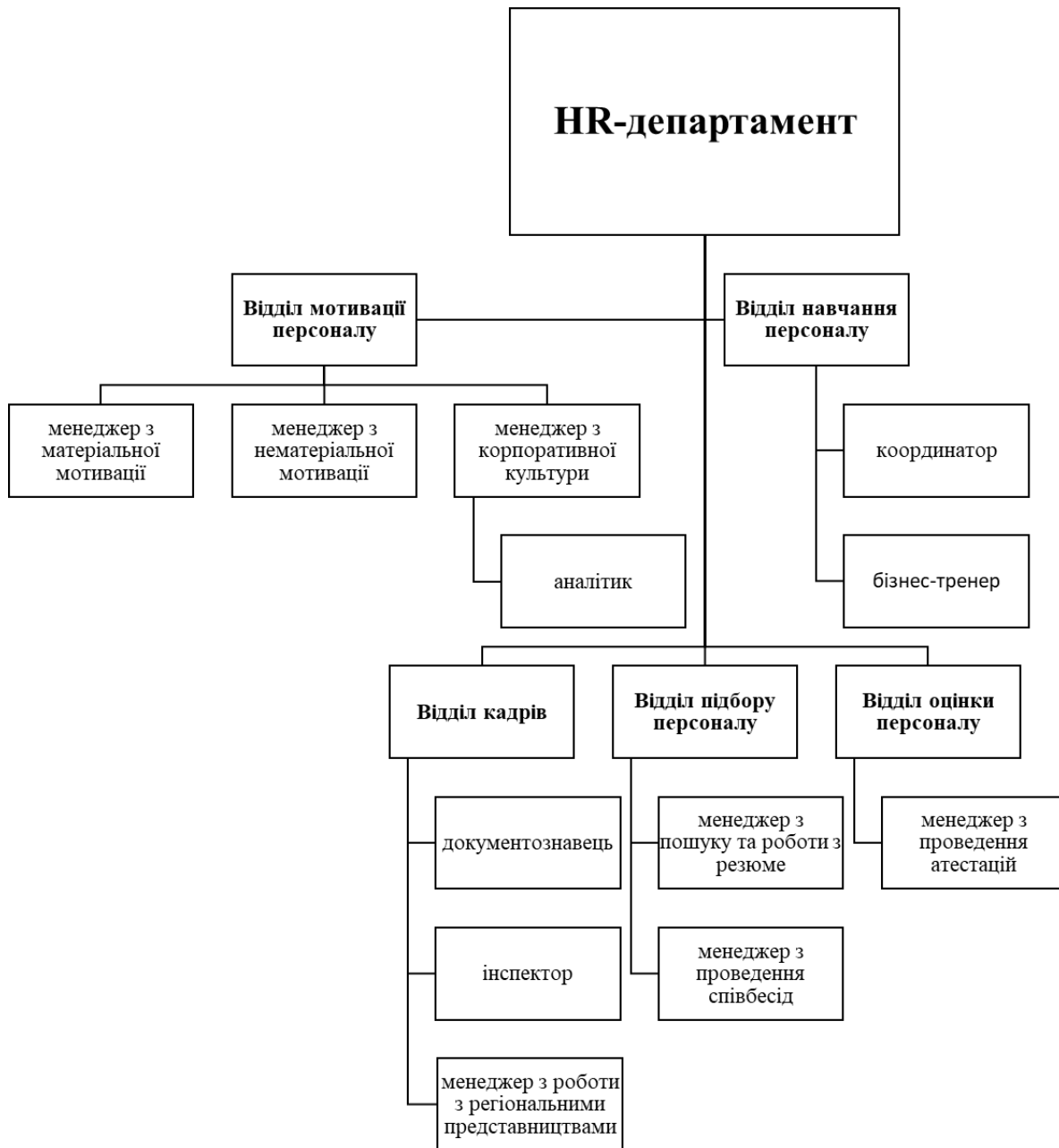


Рис. 3.9. Структура HR-департаменту [7]

Висновки до розділу 3

1. Ми проаналізували, що пріоритетними факторами в управлінні є та будуть: управління ефективністю, нові знання, розвиток, брендинг роботодавця та діджиталізація. Тому підприємству «БРУКТОН» потрібно реструктуризувати стару систему та впроваджувати інноваційні підходи.

2. HR-менеджмент – інструмент досягнення успіху компанії. Саме від швидкої і злагодженої співпраці в колективі залежить ефективність компанії.

3. Дослідивши найбільших світових лідерів за впровадженням нових підходів для управління, ми відзначили, що найефективніший менеджмент діє в Японії. Японська система управління є інноваційно-орієнтованою, самоконтрольованою, соціально-спрямованою, централізованою та горизонтально спеціалізованою.

4. Узагальнюючи досвід зарубіжних компаній формуємо головний посыл системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

5. Опитування для оцінки задоволеності робітників є дуже корисним та важливим для компаній усіх галузей та усіх розмірів, тому що підвищення рівня задоволеності працівників безпосередньо впливає на їхній рівень продуктивності. Аналізуючи наше анкетування, бачимо, що потрібно впроваджувати нові підходи до HR-менеджменту ТОВ «БРУКТОН»

6. Брак мотивації є стоп-сигналом для компанії. Тому що демотивовані працівники не зможуть рухатись згідно бізнес-стратегії, щоб досягати фінансових (і не тільки) цілей підприємства.

7. У світі постійно вдосконалюють нефінансові мотиваційні підходи. Тому потрібно розробити власну креативну мотивацію для підприємства ТОВ «БРУКТОН». Це буде розвивати лояльність працівників до компанії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади і розроблено практичні рекомендації щодо адаптації світових підходів до управління персоналом. Отримані результати дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. В найефективніших підприємствах переважає філософія людських ресурсів над іншими можливостями. Вдало вибрані кадри організують взаємодію інших ресурсів. Саме це є основою організації сучасного підприємства.

2. Аналізуючи сучасний стан систем HR-менеджменту на українських підприємствах, ми зробили висновок, що багато HR-систем часто є застарілими та потребують вдосконалення та оновлення. Роботи вітчизняної економічної школи не вистачає для вдалої оцінки проблем управління персоналом на деяких підприємствах. Таким чином важливо комплексно аналізувати, узагальнювати та адаптувати зарубіжний досвід до реалій української економіки.

3. При вдосконаленні структури в ТОВ «БРУКТОН» приділити увагу мотивації та діджиталізації підприємства. Потрібно створити сприятливі умови і стимули, які спонукатимуть співробітників працювати з більшою самовіддачею, з націленістю на якість і результат.

4. Безліч позитивних тенденцій HR-менеджменту можна наслідувати з інших країн світу. Важливо використовувати всі позитивні напрацювання на практиці на вітчизняних підприємствах.

5. Таким чином, управління персоналом спрямоване насамперед на формування ефективної роботи колективу, який за допомогою високої вмотивованості та професіоналізму досягатиме високих результатів для компанії. На мою думку, іноземну практику потрібно використовувати на ТОВ «БРУКТОН» та інших українських виробництвах, не забуваючи про багаторічний власний досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

6. Запорукою успішного HR-менеджменту є навчання персоналу, яке може бути як традиційним, так і інтегрованим. Важливо визначити цілі і бажані результати, які хочемо очікувати і впроваджувати нововведення на вітчизняних підприємствах.

7. Проаналізувавши літературу з питань HR-менеджменту в Україні та закордоном, ми бачимо, що стратегічні цілі управління є загальними. Вони передбачають високий рівень невизначеності та уточнення в довгостроковому періоді. Також, значні зовнішні фактори мають великий вплив на спосіб реалізації стратегії HR-менеджменту. А саме: зміни в законодавстві, дії конкурентів і технології.

8. Стратегія управління персоналом визначає подальше життя підприємства - його ефективність, прибутковість та імідж. Важливе місце в такому випадку надають корпоративній культурі. Такий інструмент допомагає регламентувати діяльність персоналу в настановах, директивах та інструкціях.

9. Основні функції HR-менеджменту та кадрової стратегії точно допоможуть забезпечити самоконтроль працівників над діяльністю.

10. Отже, розвиток HR-менеджменту в останні роки значно прискорився. Значним чином на це вплинула автоматизація виробництва та вища ефективність управління персоналом.

11. Виявили, що на ТОВ «БРУКТОН» є достатня кількість працівників та посад, щоб оптимізувати процес управління персоналом, який не є досконалим. Тому що не всі працівники є вмотивованими та заохочені, щоб досягати цілі компанії.

12. Також дуже важливим є життєвий цикл працівника на підприємстві. Важливо розуміти всі складові циклу, щоб оптимізувати його. Це допоможе вдало скласти план кар'єрного розвитку для кожного працівника і здійснить визначальний вплив на формування його потенціалу.

13. Проаналізувавши всі етапи прийняття персоналу на роботу, одним з найважливіших виділяють адаптацію. Під час такого процесу можна визначити

всі сумніви працівників, основними з яких є: невпевненість, страх, комунікація, нечітке розуміння поставлених завдань.

14. Я вважаю, що підприємству «БРУКТОН» потрібно реструктуризувати стару систему та впроваджувати інноваційні підходи. Тому що управління ефективністю, нові знання, розвиток, брендинг роботодавця та діджиталізація відіграють основну роль в сучасному управлінні персоналом.

15. Досягнути успіху компанії можливо лише при нових підходах до управління. Саме від швидкої і злагодженої співпраці в колективі залежить ефективність компанії. Дослідивши найбільших світових лідерів за впровадженням нових підходів для управління, ми відзначили, що найефективніший менеджмент діє в Японії. Японська система управління є інноваційно-орієнтованою, самоконтрольованою, соціально-спрямованою, централізованою та горизонтально спеціалізованою. Узагальнюючи досвід світових компаній головним посилом системи управління персоналом є: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

16. Вагомий внесок до аналізу отримали з опитування для оцінки задоволеності робітників. Це дуже важливо для компаній усіх галузей та усіх розмірів, тому що підвищення рівня задоволеності працівників безпосередньо впливає на їхній рівень продуктивності. Аналізуючи наше анкетування, бачимо, що потрібно впроваджувати нові підходи до HR-менеджменту ТОВ «БРУКТОН»

17. Недостатня мотивація є проблемою для компанії. Тому що демотивовані працівники не зможуть рухатись згідно бізнес-стратегії, щоб досягати фінансових (і не тільки) цілей підприємства. У світі постійно вдосконалюють нефінансові мотиваційні підходи. Тому потрібно розробити власну креативну мотивацію для підприємства ТОВ «БРУКТОН». Це буде розвивати лояльність працівників до компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. Управління персоналом : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2016. 283 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Войтенко О. В. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства: матеріали IV Всеукраїнського науково-практичного круглого столу з міжнародною участю (24 квітня 2019 року); за заг. ред. О.Г. Льовкіної, Р.А. Калениченка. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2019. 468 с.
4. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2016. 198 с.
5. Губко В. В. Інновації у бізнес-процесах. Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 642 с.
6. Дейнека О. Г., Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та ін. Управління персоналом: навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 226 с.
7. Дідух О. В., Мартиняк М. З. Етапи здійснення аутсорсингової діяльності виробничими підприємствами. URL : http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2016/17.pdf
8. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч. посіб. (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Замковий О.І. Фінансова корпоративна культура : методич. рек. Дніпро: зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення Збрицька Т.П., Сало Я.В. Аудит персоналу: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2019, 381 с.

10. Калина, А. В. Ринок праці (національний та міжнародний аспекти): навч. посіб. К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 216 с
11. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. URL : http://bses.in.ua/journals/2018/27_1_2018/13.pdf
12. Корнілова О. В.. Людський фактор антикризового управління та його особливості в підприємствах роздрібної торгівлі. Економічна наука, 2010. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=425> (дата звернення: 14.08.2021)
13. Корольов Д. К. Психологічна оцінка персоналу : навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 160 с.
14. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
15. Кузьмін О. Є., Дідик А. М. Шляхи покращення соціально-психологічного мікроклімату колективу в умовах полівекторного розвитку підприємства. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5133>
16. Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
17. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
18. Мартинюк В. П., Панухник О. В., Рибчук А. В. Стратегічний аналіз галузі : навч. посібн. За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019. 248 с.
19. Навички для успішної кар'єри [курс для здобувачів освіти закладів професійної (професійно-технічної) освіти]. К.: 2020. 300 с. НТУ «ДП», 2018. 116 с.
20. Орлів М. С. Розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління : навчальний посібник. К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.

21. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
22. Тарасенко С. І. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування». Кам'янське: ДДТУ, 2017. 149с.
23. Холодницька А.В. Кадровий консалтинг : консп. лекц. Чернігів : ЧНТУ, 2018. 83 с
24. Шулпіна Н. В., Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних технологій як одна із функцій HR-фахівця: матеріали 7-ї науково-практичної конференції з міжнародною участю «Про сучасні проблеми в науці та шляхи їх вирішення» (06–08 грудня 2021 р.). Дніпро. 416 с.
25. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. Human Resource Management 11th Edition NY. McGraw-Hill, 2018. 350 p. ShulpinaN,KrymniakL.pdf URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1724>.
26. Your guide to understanding HRBP role URL : <https://www.coursera.org/articles/hrbp>
27. Comprasion between Japanese and American Management Systems URL : <https://www.yourarticlelibrary.com/management/comparison-between-japanese-and-american-management-systems/25817>

ВИПИСКА
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"БРУКТОН"

Ідентифікаційний код юридичної особи:

42938038

Місцезнаходження юридичної особи:

47370, ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛ., ЗВАРАЗЬКИЙ РАЙОН, СЕЛО ЧЕРНИХІВЦІ,
ВУЛИЦЯ КОЛГОСПНА, БУДИНОК 8

Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:

08.04.2019, 1 642 102 0000 001207

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи-підприємця:

ПРОЦЮК ВАСИЛЬ ФЕДОРОВИЧ - керівник

Прізвище, ім'я та по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори, та наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи або фізичної особи-підприємця:

відомості відсутні

Дата та номер запису про взяття на облік, назва та ідентифікаційні коди органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України, в яких юридична особа перебуває на обліку:

09.04.2019, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ,
21680000

09.04.2019, 190619111462, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДФС У
ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, КРЕМЕНЕЦЬКЕ УПРАВЛІННЯ, ЗБАРАЗЬКА ДПІ
(ЗБАРАЗЬКИЙ РАЙОН), 39403535 (дані про взяття на облік як
платника податків)

09.04.2019, 10000001479185, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДФС У
ТЕРНОПІЛЬСЬКІЙ ОБЛАСТІ, КРЕМЕНЕЦЬКЕ УПРАВЛІННЯ, ЗБАРАЗЬКА ДПІ
(ЗБАРАЗЬКИЙ РАЙОН), 39403535 (дані про взяття на облік як
платника єдиного внеску)

Не підлягає постановці на облік в ПЕНСІЙНОМУ ФОНДІ УКРАЇНИ у зв'язку з прийняттям Закону України від 04.07.2013 № 406-VII "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у зв'язку з проведенням адміністративної реформи"

Дані про основний вид економічної діяльності:

43.21 Електромонтажні роботи

Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску:

10000001479185

Клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності:

відомості відсутні

Дата та час видачі виписки:

10.04.2019 09:58:52

Внесено до реєстру:

Сформовано документ:



ЧУПРУН Р.І.

ЧУПРУН Р.І.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
ТОВ "БРУК-ТОН"	за ЄДРПОУ	2022	07	01
Територія <u>ТЕРНОПІЛЬСЬКА</u>	за КАТОТТГ ¹	42938038		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	UA61040150480097098		
Вид економічної діяльності <u>Виготовлення виробів із бетону для будівництва</u>	за КВЕД	240		
Середня кількість працівників, осіб <u>34</u>		23.61		
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>				
Адреса, телефон <u>вулиця КОЛГОСПНА, буд. 8, с. ЧЕРНИХІВЦІ, ЗБАРАЗЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 47370</u>		44573		

1.Баланс на 30 червня 2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	Форма № 1-м Код за ДКУД	
			1801006	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	2,0	2,0	
Накопичена амортизація	1002	(2,0)	(2,0)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	69,6	894,6	
Основні засоби :	1010	23 675,6	22 734,6	
первісна вартість	1011	32 337,5	32 337,5	
знос	1012	(8 661,9)	(9 602,9)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	23 745,2	23 629,2	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	9 149,5	11 778,9	
у тому числі готова продукція	1103	1 924,8	2 292,2	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	20 243,0	11 640,9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	25,6	46,7	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5 090,8	5 639,7	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	959,3	237,1	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	1 056,2	1 265,2	
Усього за розділом II	1195	36 524,4	30 608,5	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	60 269,6	54 237,7	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	2 600,0	2 600,0
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 826,1	5 211,2
Неоплачений капітал	1425	(1,0)	(1,0)
Усього за розділом I	1495	8 426,1	7 811,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	28 431,3	21 790,9
розрахунками з бюджетом	1620	454,9	26,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	265,9	-
розрахунками зі страхування	1625	-	9,8
розрахунками з оплати праці	1630	7,0	48,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 514,5	7 989,0
Усього за розділом III	1695	34 407,7	29 864,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	60 269,6	54 237,7

2. Звіт про фінансові результати
за I Півріччя 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 283,0	17 197,7
Інші операційні доходи	2120	997,2	693,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12 280,2	17 891,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11 013,4)	(16 002,8)
Інші операційні витрати	2180	(1 662,8)	(1 563,8)
Інші витрати	2270	(218,9)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(12 895,1)	(17 566,6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(614,9)	324,4
Податок на прибуток	2300	(-)	(58,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(614,9)	266,0

Керівник _____

(підпис)

Головний бухгалтер _____

(підпис)

ЕП ПРОЦЮК
ВАСИЛЬ
ФЕДОРОВИЧ

ПРОЦЮК ВАСИЛЬ ФЕДОРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Салабай Наталія Миколаївна

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

