

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Західноукраїнський національний університет  
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ЗАКАЛИК Галина Мирославівна**

**Призначення HR-служби у формуванні  
персоналу організації. / The purpose of HR-service  
in the formation of organization's personnel**

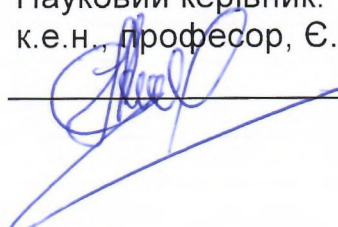
спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕНУПзм-21  
Г. М. Закалик



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



Кваліфікаційну роботу допущено  
до захисту:

"24" листопада 2022 р.

Завідувач кафедри

  
М. М. Шкільняк

ТЕРНОПІЛЬ - 2022

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ HR - СЛУЖБИ У ФОРМУВАННІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	6
1.1. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників HR – служб.....	6
1.2. Роль HR – служби у формуванні якісного персоналу організації.....	14
Висновки до I розділу .....	19
<b>РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОБОТИ HR – СЛУЖБИ ДП «ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО»</b> .....	21
2.1 Загальна характеристика ДП «Львівське лісове господарство».....	21
2.2. Аналіз і оцінка роботи HR-служби на досліджуваному підприємстві.....	29
2.3 Оцінка і мотивації персоналу підприємства .....	41
Висновки до II розділу .....	50
<b>РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ HR – СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	52
3.1. Шляхи удосконалення роботи HR – служби на підприємстві.....	52
3.2. Досвід зарубіжних країн в організації роботи з кадрами та його використання в роботі українських підприємств.....	58
Висновки до III розділу .....	65
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	67
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	72
<b>ДОДАТКИ</b> .....	77

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** У час економічної кризи та військового стану в Україні, не можна втрачати ні хвилини часу, тому що ваше місце може зайняти конкурент. Щоб втриматись «на плаву» для підприємства важливо мати ефективну систему управління персоналом. Адже всі розуміють, що ефективність цілого бізнесу залежить великою мірою від наявних людських ресурсів. Тому для вітчизняних підприємств необхідно трансформувати наявні кадрові служби відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішнього організаційного потенціалу.

Зараз людські ресурси розглядають як головну продуктивну силу суспільства а також одним із найважливіших факторів виробничої діяльності підприємства. Цей ресурс може бути джерелом нових ідей для розвитку та удосконалення підприємства. Розуміючи це, керівники вкладають чималі гроші у персонал, у його відбір, оцінку, навчання, адаптацію та мотивацію працівників.

У сучасних умовах розвитку ринку праці люди стають активними суб'єктами цього ринку, зростають їхні вимоги до працедавців, робочих місць і змісту професійної діяльності, що веде до зростання мобільності робочої сили, зменшення лояльності працівників до працедавця, підвищення витрат на залучення та розвиток персоналу.

Один лише керівник не може налагодити ефективну систему управління персоналом, оскільки це є досить складно. Тому виникає необхідність у створенні HR-служби. Головна мета HR-служби - підвищення ефективності роботи працівників, створення та реалізація стратегії розвитку персоналу. Обов'язки працівників даного відділу, HR-менеджерів можуть бути розподілені за функціональною ознакою, проте крім виконання «стандартних» завдань, більшість компаній хочуть отримати від менеджера ініціативу у стратегічному управлінні організацією. В наш час, не можна сприймати менеджера, як лише фахівця з персоналу, необхідно бачити його як повноцінного бізнес-партнера,

бо саме від нього залежить правильне використання та розвиток людського потенціалу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Проблема управління людськими ресурсами розглядалась в роботах М. Шкільняка[54], Є. Качана[9], П. Микитюка [25], В. Островерхова, О., Дяків[8], З. Пушкар[38], Ж. Крисько, О. Овсянюк – Бердадіної, І. Демків[54] з різних точок зору. Для створення та підтримання служби управління людськими ресурсами необхідно великих затрат управлінської праці. Тому керівники підприємств мають приділяти багато уваги питанням управління персоналу, створювати ефективну HR – службу, вивчати зарубіжний досвід та вдосконалювати кадрову стратегію організації. При управлінні персоналом менеджери виконують найрізноманітніші завдання – організаційні, технічні, економічні, правові та соціально – психологічні. Саме це є важливою особливістю їх діяльності. Актуальність призначення HR – служби у формуванні персоналу підприємства є незаперечною, тому що від правильного підбору, відбору, адаптації, розвитку, навчання, мотивування залежить не лише збільшення соціальної й творчої активності окремо взятого працівника, але й загальні результати діяльності підприємств різних організаційно- правових форм власності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження призначення HR - служби у формуванні персоналу організації та впровадження заходів щодо покращення діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- висвітлити основні професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників HR – служби;
- розкрити призначення HR – служби у формуванні персоналу організації;
- проаналізувати діяльність ДП «Львівське лісове господарство»;
- провести аналіз і оцінку роботи HR-служби на досліджуваному підприємстві;
- розкрити роль HR-служби у розвитку і мотивації персоналу підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення роботи HR – служби на підприємстві;

- проаналізувати зарубіжний досвід роботи HR-служб та можливість його застосування у вітчизняній практиці.

**Об'єкт дослідження** – Державне підприємство "Львівське лісове господарство".

**Предмет дослідження** – механізм вдосконалення процесу управління людськими ресурсами організації.

**Методи дослідження.** В ході виконання кваліфікаційної роботи використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: порівняння, аналіз, синтез, групування, формування таблиць, а також систематизації та узагальнення, прогнозування, наукової новизни та графічний метод (для представлення динаміки показників та інше).

**Наукова новизна дослідження** полягає у розвитку теоретико-методичних положень щодо призначення HR – служби у формуванні персоналу організації.

**Практична значущість** результатів проведеного дослідження зводиться до створення практичних рекомендацій з удосконалення роботи HR – служби, що сприятиме не тільки функціонуванню, але і розвитку підприємства.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Адаптація HR – служби до сучасних викликів» у збірнику науково – практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ЗУНУ, 2021); «Призначення HR - служби у формуванні персоналу організації у період військового стану у збірнику науково – практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ЗУНУ, 2022).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел - 63 позиції, містить 1 додаток, 17 рисунків, 4 таблиці.

## РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ HR - СЛУЖБИ У ФОРМУВАННІ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників HR - служби

Кадрова служба традиційно є самостійним структурним підрозділом організації, що підпорядковується або керівникові установи, або його заступникові з кадрової роботи.

Кадрова служба в сучасних умовах має бути організатором і координатором усієї роботи з кадрами в організації. Вона покликана виконувати функцію контролю за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, а також створювати соціально-психологічний клімат у колективі і соціальний захист працівників.

Як слушно зауважує М. Осійчук, ефективність кадрової служби на підприємстві залежить від [27, 57]:

- її структуризації і конкретизації функцій кожної структурної одиниці;
- взаємопов'язаності роботи структурних підрозділів;
- органічного зв'язку роботи кадрової служби з роботою технічної і економічної служби організації;
- кадрового забезпечення служби.

Функція управління персоналом підприємства постійно зазнає кардинальних змін. Тому, вимоги до фахівців HR - служби та їх керівників постійно зростають.

«Європейська асоціація директорів відділів кадрів запропонувала модель керівника кадрової служби, яка включає наступні якості: пунктуальність і методичність, динамізм і наполегливість, комунікабельність і вміння переконувати, справедливість і суворість, доступність і широка досвідченість, вміння слухати і викликати довіру, аналітичні здібності, інтуїція, гуманність. Крім цього, керівник має бути дипломатом, психологом, радником» [8].

Важливе місце в організації HR - служби на підприємстві відведене саме професійно-кваліфікаційним вимогам до працівників цих служб. Від кандидата на посаду керівника HR - служби вимагається: спеціальна підготовка у галузі обчислювальної техніки; знання іноземної мови; юридична підготовка; досвід роботи з кадрами протягом кількох років.

Для управління HR - службою прийнятним вважається вік від 31-40 років. Найважливішими завданнями, які вирішуються керівниками HR - служби, є:

- розвиток персоналу;
- планування штатного розкладу;
- підбір кадрів та їх адаптація;
- консультування лінійних менеджерів з кадрових питань;
- співробітництво з основними відділами організації;
- організація оплати праці;
- розстановка кадрів.

У службі персоналу працюють референти, які мають спеціальну підготовку. Третина кількості референтів займається заробітною платою, а решта – вирішують питання кадрової політики фірми.

За М. Д. Виноградовим, В. Бокхором, якісні вимоги до референтів з менеджменту персоналу подано на рисунках 1.1, 1.2 і 1.3.

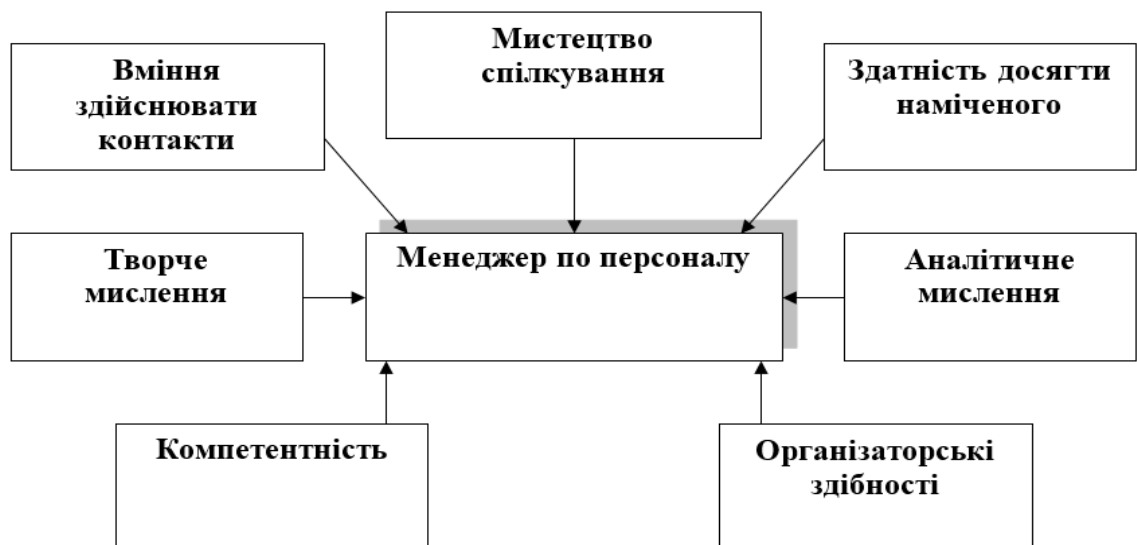


Рис. 1.1. Якісні вимоги до менеджера по персоналу

Примітка. Складено автором на основі [48, 146]

Можна цілком погодитися із М. Д. Виноградовим, що головними вимогами до менеджера по персоналу є: вміння йти на контакт із підлеглими; наявність креативності; компетентність у питаннях кадрового менеджменту; цілеспрямованість у поставлених цілях; аналітичне мислення та високі організаторські здібності.

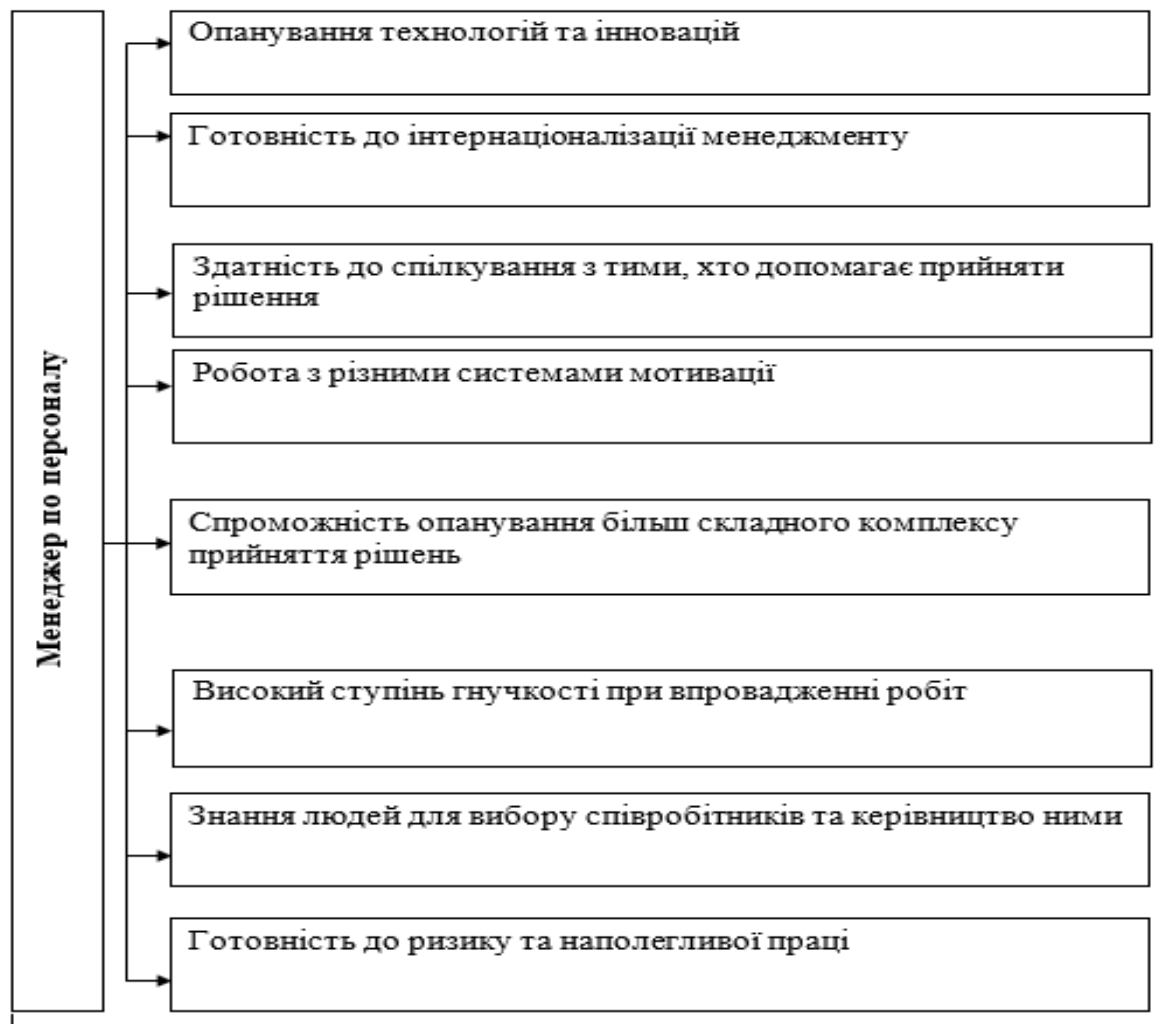


Рис. 1.2. Вимоги до менеджера по персоналу за В. Бокхором [48, 147]

Примітка. Складено автором на основі [48, 147]

В. Бокхор серед основних вимог до сучасного кадрового менеджера виокремлює володіння сучасними технологіями та впровадження інновацій; готовність до інтернаціоналізації менеджменту; вміння прислуховуватися до думок підлеглих та використання різних мотиваційних систем.



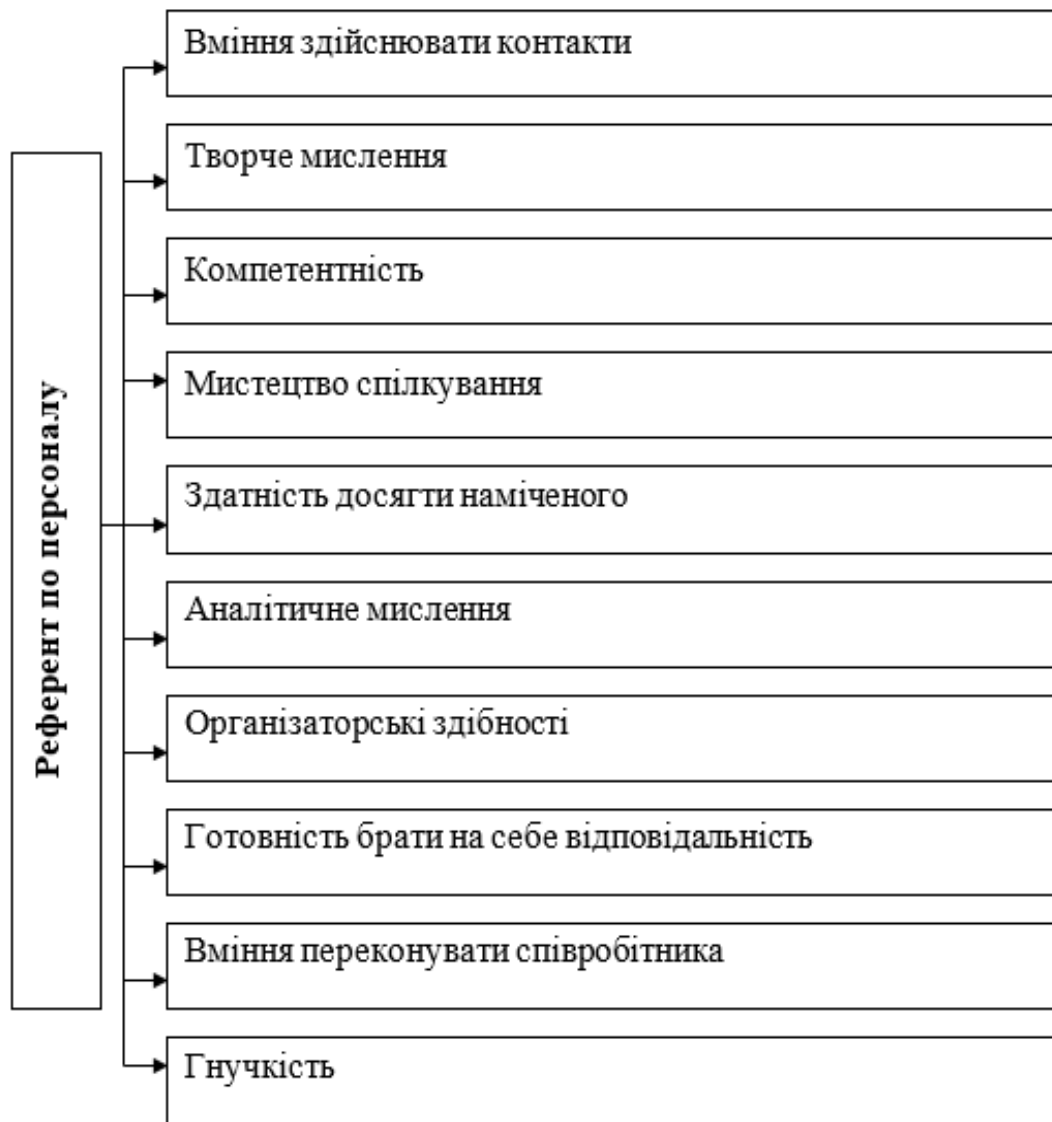


Рис. 1.3. Якісні вимоги до референта по персоналу

Примітка. Складено автором на основі [48, 147]

М. Д. Виноградов розробив перелік якісних вимог до референта по персоналу. Так, референту, на його думку, мають бути притаманні не тільки властивості менеджера по персоналу, але й додаткові:

- готовність брати на себе відповідальність;
- вміння переконувати співрозмовника;
- гнучкість.

Сучасний етап соціального та економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників HR - служб, що вміють аналізувати

ситуацію, чітко формувати цілі та виявляти альтернативи, володіти методами їх об'єктивної оцінки, брати на себе відповідальність в складних ситуаціях.

Від керівника на етапі проведення радикальних економічних реформ в сучасних умовах вимагається переосмислення шляхів розвитку економіки і створення цілісного господарського механізму. Підбір, навчання і виховання кадрів – одна із основних проблем наукового управління економікою. Це головний елемент управлінської системи, тому в роботі з кадрами керівнику необхідно притримуватись чіткої, продуманої лінії.

До ділових якостей керівників HR - служб організацій відносяться, передусім, організаторські здібності, виконавство, компетентність, підприємливість. Професійні знання керівника HR - служби повинні бути на рівні сучасних вимог НТП, він повинен вміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі, що б сприяла широкому розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності і якості певної ділянки роботи.

В кризовий період економіки керівник повинен мати якості, які притаманні менеджеру в провідних країнах світу. Передусім, це орієнтація на ефективність як основний критерій діяльності організації, ініціативність, схильність до колегіального вироблення рішень, гнучке і швидке реагування на зміни навколишнього середовища.

Виробляючи вимоги до керівника HR - служби, необхідно мати на увазі, що в умовах ринку зазнали змін основні види управлінської діяльності: прийняття рішень, робота з людьми і робота з інформацією.

Керівні кадри покликані представляти собою зразок кваліфікованого відношення до справи, вірності слову, чесності, порядності, непідкупності, скромності, нетерпимості до будь-яких відхилень від норм моралі. Від керівника нової генерації вимагається вміння вести за собою трудовий колектив, вміло зіставляючи виробничі та соціальні цілі, виконання не лише формальних функцій, але і функцій неформального лідера колективу.

На нашу думку, подальше удосконалення організації роботи з кадрами повинно базуватися на розробці моделі менеджера HR - служби, яку можна представити наступним чином:

Менеджер HR - служби повинен [59]:

- *бути*: провідником кадрової соціальної політики в трудовому колективі, його перспективним еталоном;
- *мати*: високі моральні якості; спрямованість на роботу з людьми; вищу освіту; спеціальну психолого-педагогічну підготовку; досвід роботи у кадровій та керівній сферах; розвинуті організаторські, комунікаційні здібності;
- *знати*: цілі, задачі, проблеми установи; перспективи її розвитку; перспективи кадрової політики; форми і методи планування і організації роботи з кадрами; основи господарського і трудового законодавства; основи психолого-педагогічної, соціальної праці;
- *володіти*: методами організації і технологіями управління кадрами; методами оцінки особистих і ділових якостей працівника і результатів колективної роботи; питаннями практики використання основ законодавства у роботі з кадрами ; методами організації виховної роботи у колективі;
- *мати чітке уявлення*: про метод соціально-психологічного дослідження і аналізу працівників підприємства; про використання ПСОМ в управлінні кадрами і соціальної праці в трудовому колективі.

На рисунку 1.4 наведені професійно-кваліфікаційні вимоги до сучасного керівника HR - служби. Щодо завдань, обов'язків та повноважень керівника HR - служби, то він здійснює:

- керівництво діяльністю HR - служби, розподіляє обов'язки між працівниками, очолює та контролює їх роботу, забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової;
- разом з іншими структурними підрозділами узагальнює практику роботи з кадрами, вносить керівнику підприємства пропозиції щодо її вдосконалення;
- здійснює контроль за дотриманням нормативно-законодавчих актів з питань кадрової роботи;

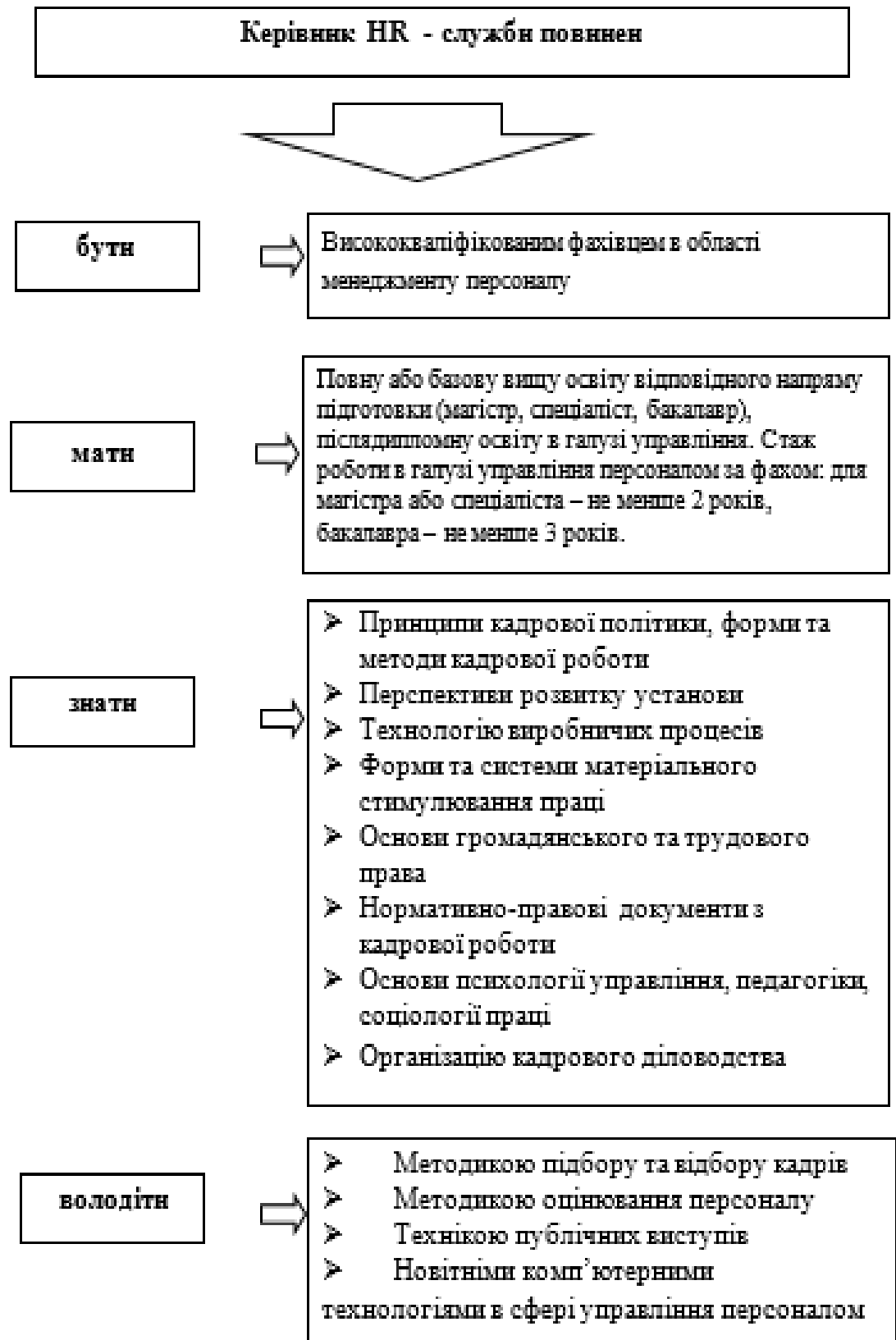


Рис. 1.4. Модель професійно-кваліфікаційних вимог до керівника HR - служби  
Примітка. Складено автором на основі [22]

- у разі необхідності забезпечує за дорученням керівництва підготовку проектів

документів, пов'язаних з дотриманням актів законодавства, усуненням виявлених порушень;

- забезпечує прогнозування та планування потреб в кадрах, організацію замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів;
- контролює відповідність освітньо-кваліфікаційної підготовки працівників покладеним на них обов'язкам;
- бере участь у розробленні структури апарату, штатного розпису, здійснює погодження положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій кадрів організації у структурних підрозділах підприємства;
- керує розробкою перспективних і поточних планів роботи з кадрами;
- організовує ведення, облік, зберігання особистих справ, трудових книжок працівників, підготовку графіків відпусток, документів, необхідних для розгляду призначення пенсійного забезпечення, видачу службових посвідчень, довідок, складання звітності;
- здійснює організаційне забезпечення роботи атестаційної та конкурсної комісії;
- забезпечує здійснення кадрової роботи з керівниками підпорядкованих підрозділів;
- здійснює прийом працівників з кадрових питань;
- бере участь у проведенні занять з питань кадрової роботи відповідно до сфери діяльності організації
- здійснює контроль за веденням діловодства, зберіганням документів і справ;
- організовує роботу з документами у відповідності до чинного законодавства.

Керівник HR - служби має право за дорученням керівництва представляти відповідний орган виконавчої влади взаємодіяти з органами виконавчої влади та органами самоврядування у межах своїх повноважень при розгляді питань, які стосуються кадрової політики. Залучати у встановленому порядку за погодженням з керівником органу виконавчої влади окремих фахівців для розробки відповідних документів та виконання завдань, що покладені на HR - службу. Вносити на розгляд керівництву організації пропозиції щодо вдосконалення роботи HR - служби з питань, що стосуються її діяльності. Організовувати розгляд пропозицій, заяв, скарг з боку

персоналу підприємства, що належать до сфери управління кадрами та компетенції кадрової служби. Здійснювати особистий прийом громадян з питань, які стосуються роботи HR - служби, та вживати заходів щодо своєчасного розгляду їх пропозицій, заяв, скарг.

Керівник HR - служби повинен знати Конституцію України; акти законодавства та нормативні документи, які забезпечують роботу HR - служби; практику застосування законодавства з питань, що належать до компетенції кадрової служби; нормативні акти, накази, рішення відповідного керівництва; порядок оформлення, прийняття, переведення та звільнення працівників, порядок ведення обліку та зберігання їх особистих справ та трудових книжок; організацію табельного обліку; методи обліку руху кадрів; порядок складання встановленої звітності; основи організації праці та управління; трудове законодавство; систему оцінки персоналу; правила ділового етикету; правила та норми охорони праці та протипожежного захисту; основні принципи роботи на комп'ютері та відповідні програмні засоби.

Щодо кваліфікаційних вимог до керівника HR - служби, то вони містять наступні пункти. Вища освіта відповідного професійного спрямування за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста, магістра. Стаж кадрової роботи на державній службі або на керівних посадах не менше 5 років.

## **1.2. Роль HR – служби у формуванні якісного персоналу організації**

Одним з найважливіших етапів у роботі HR-служби є формування якісного складу персоналу організації: підбір персоналу, під час якого окрім професійних якостей часто враховуються особисті, моральні. Важливу роль у можливості створення ефективних груп та колективу загалом відіграє HR-менеджер або ж неформальний лідер, які володіють певним рядом якостей, згуртовують навколо себе та можуть привести організацію до успіху.

Сучасні умови функціонування економіки ставлять високі вимоги до конкурентоспроможності продукції. Це змушує роботодавців активізувати резерви задля підвищення кількісних і якісних показників. Відповідно, виникає потреба у

персоналі, а саме кваліфікованій робочій силі, що володітиме необхідними знаннями і вміннями для створення такого продукту.

Підприємство, у своїй діяльності, оперує різноманітними ресурсами: трудовими, матеріальними, фінансовими, технологічними, інформаційними. Персонал є першочерговою ланкою і найважливішою складовою відносно інших ресурсів, оскільки він: активний; відновлювальний; здатний до саморозвитку; з часом його вартість може не зменшуватись, а, навпаки, зростати [21, 61].

Важливість персоналу для підприємства виділяється в окрему функцію – управління людськими ресурсами. Це стратегічний і логічно-послідовний підхід до управління найбільш цінним активом організації: працюючими там людьми, які колективно й індивідуально вносять внесок у вирішення завдань організації [38].

Виходячи з визначення, робота з персоналом включає ряд завдань:

- планування і прогнозування (аналіз потреби підприємства в персоналі та чинників, що можуть вплинути на зміну кон'юнктури ринку);
- підбір працівників на вакантні посади і формування кадрового резерву;
- формування відповідних вимог до посад та компетенцій працівників;
- ведення кадрового діловодства;
- адаптація та навчання персоналу;
- управління трудовою кар'єрою;
- розроблення системи мотивування та інші.

Ці завдання ставляться для досягнення двох узагальнених цілей: підвищення ефективності підприємства і покращення трудового життя працівників. Вони тісно пов'язані, і досягнення однієї цілі повинно супроводжуватися досягненням іншої.

Трактування поняття «якість персоналу» має безліч визначень і його часто ототожнюється з поняттям «якість робочої сили». Наведемо декілька з них (табл. 1.1).

Серед безлічі теоретичних і практичних запитань якості персоналу, важливе місце посідає визначення концепцій та підходів до проблематики конкурентоспроможності персоналу як сукупності якісних і кількісних характеристик, що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців.

У контексті якості дане питання розглядається як сукупність властивостей особи до ефективної праці.

Таблиця 1.1

### Дефініції якості персоналу

№	Автор	Визначення
1	Богиня Д., Грішнова О. [5,92.]	«Це сукупність людських характеристик, що виявляються в процесі праці та включають кваліфікацію і особисті та ділові риси працівника: фізичні характеристики (стан здоров'я, вік та інші), розумові (інтелектуальні) здібності, здатність адаптуватися, гнучкість, мобільність, мотивованість, інноваційність, професійну придатність, здатність навчатися, відповідальність, дисциплінованість, працездатність»
2	Щур С. [58, 35]	«Сукупність особистісних, професійних і ділових якостей, які характеризують специфічні особливості та здатність задовольняти вимоги роботодавців»
3	Авторське визначення	«Коло характеристик, що в сукупності створюють користь і вигоду для підприємства та є показниками високого особистого розвитку. Такі характеристики є вигідними не лише підприємству, а й суспільству в цілому, оскільки формують соціум високоосвічених індивідуальних особистостей»

Примітка. Складено автором на основі [5, 92; 58, 35]

У кількісному контексті якостями персоналу може бути стать, фах, вік, стаж та інше (рис. 1.5).

Передумовами для формування якісного складу персоналу є підбір та розстановка кадрів. Від цих кроків, у першу чергу, залежить ефективність і стабільність роботи організації. Це одна з функцій управління, в якій беруть участь керівники різних ланок та служба по роботі з персоналом, і ґрунтується вона на основі потенційних ділових якостей майбутнього працівника.

Під підбором і розстановкою персоналу розуміють раціональний розподіл працівників підприємства по структурних підрозділах, робочих місцях у відповідності з прийнятою системою розподілу і кооперації праці, з одного боку, і здібностями, психофізіологічними і діловими якостями працівників, що відповідають вимогам змісту виконуваної роботи, – з другого.



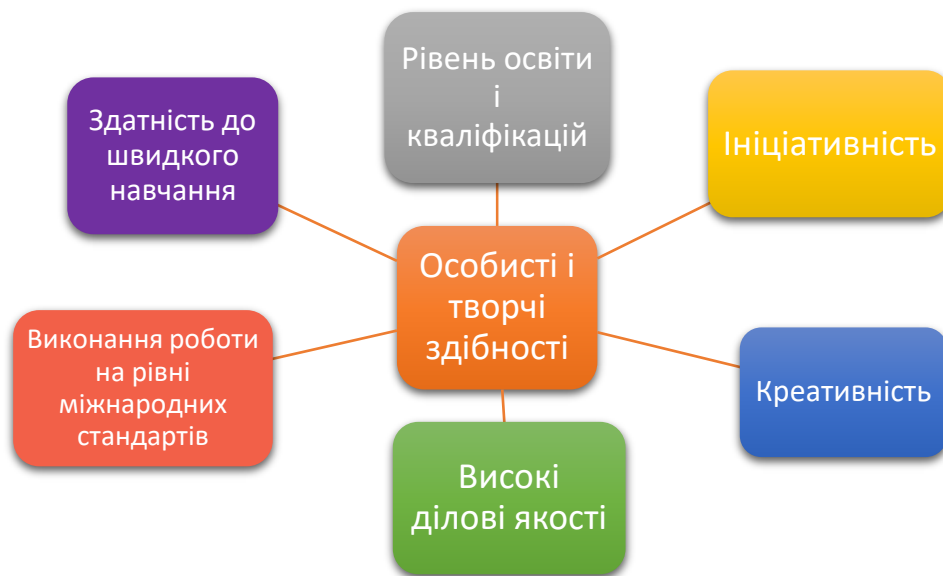


Рис. 1.5. Чинники, що впливають на конкурентоспроможність персоналу  
Примітка. Складено автором на основі [46]

Мета цього процесу двояка: формування активно діючих трудових колективів в рамках структурних підрозділів і створення умов для професійного росту кожного працівника [46, 54].

Підбір і розстановка кадрів ґрунтується на принципах відповідності, перспективності, змінності (рис.1.6).

Досить часто підбір асоціюють з відбором, хоча це різні поняття. Відбір - це виокремлення з числа претендентів на вакантну посаду керівника чи спеціаліста за допомогою оцінки ділових якостей кандидатів. Існує концепція загальних показників для підбору персоналу за діловими якостями:

- суспільно-громадянська зрілість (здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним, вміння прислуховуватись до критики, бути самокритичним, брати активну участь у суспільній діяльності, мати високий рівень політичної освіченості);
- ставлення до праці (почуття особистої відповідальності за доручену справу, працелюбність, особиста дисциплінованість та ін.);
- рівень знань та досвіду роботи (наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді, знання новинок сфери своєї діяльності, стаж роботи);



Рис. 1.6. Принципи підбору і розстановки кадрів  
Примітка. Складено автором на основі [48,333]

- організаторські здібності (уміння організувати систему управління та свою працю, уміння проводити ділові наради, здатність до самооцінки власних можливостей і праці, здатність до оцінки можливості і праці інших людей);
- уміння працювати з людьми (уміння взаємодіяти з підлеглими, керівникам та колегами різних організацій, створювати згуртований колектив);
- уміння працювати з документами та інформацією (уміння коротко та чітко формулювати мету, складати ділові листи, накази, розпорядження);
- уміння своєчасно приймати та реалізовувати рішення (здатність забезпечити контроль за виконанням рішень, уміння швидко орієнтуватись у складній обстановці й вирішувати конфліктні ситуації, додержання психогігієни, уміння володіти собою, впевненість у собі);
- здатність бачити й підтримувати передове (уміння бачити нове, розпізнавати й підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів, ініціативність, здатність іти на обґрунтований ризик);

– морально-етичні риси характеру (чесність, добросовісність, порядність, принциповість, врівноваженість, стриманість, ввічливість, наполегливість, товариськість, привабливість, скромність, простота і охайність) [15].

Важливим аспектом у формуванні висококласних спеціалістів є постійне навчання. У вузькому розумінні, воно буває двох типів: на робочому місці та поза ним. Навчання на робочому місці передбачає засвоєння нового в ході робочого процесу. Навчання поза робочим місцем включає усі можливі види: лекції, семінари, тренінги, опрацювання літератури, відео і медіа файлів, вебінари, самопідготовка та інше. Доцільність проведення того чи іншого виду навчання визначає для себе підприємство, виходячи зі своїх бажань та можливостей.

### **Висновки до I розділу**

Підприємство, у своїй діяльності, оперує одним з найцінніших ресурсів – людськими ресурсами. Для покращення конкурентоспроможності власники підприємств часто інвестують кошти саме у персонал, адже він є відновлювальним та з часом набуває все більшої вартості та знань. Відповідно кожне підприємство зацікавлене в наборі якісного персоналу, що відповідатиме і випереджатиме задані вимоги підприємства.

HR-служба підприємства є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства. Вона підпорядковується керівникові підприємства і у своїй роботі керується його наказами та відповідним чинним законодавством.

Діяльність HR-служби здійснюється за такими напрямками: управління кадровою політикою; планування штатного розкладу; підбір і розстановка персоналу; управління кадрами; розрахунок заробітної плати; управління винахідницькою і раціоналізаторською роботою; організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів; навчання практикантів; вирішення соціальних питань; соціальне забезпечення працівників похилого віку; медичне

обслуговування в організації; організація харчування; охорона праці і техніка безпеки; правові проблеми.

Основними професійно-кваліфікаційними вимогами до працівників HR-служби є: спеціальна підготовка у галузі обчислювальної техніки; знання іноземної мови; юридична підготовка; досвід роботи з кадрами протягом кількох років.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОБОТИ HR – СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Загальна характеристика ДП «Львівське лісове господарство»

▪ Державне підприємство розташоване в центральній частині Львівської області на території чотирьох адміністративних районів – Львівського, Червоноградського, Стрийського, Яворівського. Повна назва підприємства: ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО"[18]. Дані заснування підприємства: 17.01.2003 року. Директор: Синявський Юрій Євстахійович. Код ЄДРПОУ: 20842267. Статутний капітал: 6 639 000 грн. Стратегічними цілями діяльності підприємства є:

- ведення лісового господарства та лісопереробка;
- розширення відтворення лісових ресурсів у кількісному, якісному та вартісному вигляді.
- забезпечення економічної ефективності підприємства;
- забезпечення ефективного виконання лісових екосистем захисних і соціальних функцій.
- удосконалення діяльності трудового потенціалу;
- зростання економічної ефективності використання лісових ресурсів, підвищення рентабельності лісового господарства.
- покращення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Забезпечення сприятливих умов розвитку деревообробної промисловості [42]. Основний вид діяльності ДП: 02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві. 02.40. Надання допоміжних послуг в лісовому господарстві. 02.30. Збирання дикорослих недеревних продуктів. 46,73. Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Загальна площа: 82706 га : ДП «Львівський лісгосп» - 22317 га; ВВП «Надлісництво Жовква» – 33684 га; ВВП «Надлісництво Бібрка» – 26705 га. На території лісництва функціонує 22 лісництва. [42]. Лісові урочища підприємства розташовані в басейні рік:

Західний Буг, Дністер, Прип'ять, Зубра,. Природно-заповідний фонд лісгоспустановить 19% від загальної площі підприємства і складається з [42]:

- ♣ 7 лісових заказників міського значення – «Бутинський», «Глухівський», «Чортова скеля», «Львівський», «Сьок», «Винників». Завадівський», «Любінський»,

- ♣ 4 ландшафтних заказників міського значення: «Липниківський», «Свірзький», «Романівський», «Климова дебра»;

- ♣ 2 пам'ятки природи – «Винниківський дендропарк», «Жовківська»;

- ♣ 1 пам'ятка садово-паркового мистецтва,

- ♣ 1 ботанічна пам'ятка природи

- ♣ 6 ботанічний пам'яток місцевого значення.

Стратегічними цілями ДП «Львівське лісове господарство» є:

- ♣ ведення лісового господарства та переробка деревини;

- ♣ розширене відтворення лісових ресурсів у кількісній, якісній та вартісній формі.

- ♣ забезпечення економічної ефективності підприємства;

- ♣ забезпечення ефективного виконання лісовими екосистемами захисних і соціальних функцій.

- ♣ підвищення трудового потенціалу;

- ♣ підвищення економічної ефективності використання лісових ресурсів, підвищення рентабельності лісового господарства.

- ♣ підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів.

Забезпечення сприятливих умов для розвитку деревообробної промисловості [42].

Основний вид діяльності ДП «Львівський лісгосп»: 02.10 Лісове господарство та інша діяльність у лісовому господарстві. 02.40. Надання допоміжних послуг у лісовому господарстві. 02.30. Колекція дикорослих недеревних виробів. 46,73.

Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Загальна площа: 82706 га: ДП «Львівський лісгосп» - 22317 га; ВВП «Жовківське лісове господарство» – 33684 га; «Садиба Бібрка» ВВП – 26705 га. На

території підприємства розташовано 22 лісництва: Борщовицьке, Брюховицьке, Бутинське, Великомоствівське, Винниківське, Великолірське. 4 заповідні урочища – «Борове», «Великомостівське», «Журі» та «Майдан».

Господарська діяльність спрямована на вирощування високопродуктивних стійких насаджень з метою покращення рекреаційних, природоохоронних і захисних функцій лісів.

Ліси за екологічним та соціально-економічним значенням належать до категорії експлуатаційних, рекреаційних та оздоровчих лісів, які забезпечують потребу суспільства в лісових ресурсах, виконують рекреаційну, санітарно-гігієнічну, оздоровчу, естетичну, освітніх функцій, а також ліси природоохоронного, наукового, історико-культурного призначення поблизу великих населених пунктів [40]. Існуючий поділ лісів на категорії відповідає господарському призначенню, природним та економічним умовам території розташування підприємства та вимогам сучасного природоохоронного законодавства. Це також сприяє охороні навколишнього середовища, збереженню природних ландшафтів і високопродуктивних насаджень, територій з наявністю реліктових, ендемічних рослин і рідкісних тварин. На Львівщині стурбовані анонсованою реформою лісового господарства. Через укрупнення держлісгоспів працівники побоюються масових звільнень, а окремі громади стурбовані зменшенням надходжень до бюджетів. Нині у Львівській області діє 18 держлісгоспів, 7 районів. Тобто треба укрупнити всі лісгоспи, щоб на кожен район був один лісгосп. Так воно мало б виглядати в ідеалі, але скільки ферм залишиться в підсумку, наразі невідомо. Таким об'єднанням лісгоспів хочуть зменшити витрати на адміністративні потреби, об'єднати ресурси, вирівняти фінансове становище лісгоспів, підвищити заробітну плату працівникам [23]. Сама процедура укрупнення передбачає приєднання одних держлісгоспів до інших, фактично об'єднання кількох юридичних осіб в одну. І крім об'єднаних спільних ресурсів, оптимізованого фінансування, йдеться ще й про скорочення персоналу. Загалом, після реформування Держлісагентства у Львівській області не повинно бути Жовківського, Буського, Бібрського, Турківського, Старосамбірського та

Боринського держлісгоспів як таких. Окремі громади області стурбовані тим, що реформа спровокує хвилю звільнень працівників лісового господарства, що в свою чергу значно зменшить податкові надходження до місцевих бюджетів. Так, за вісім місяців 2021 року найбільші держлісгоспи Львівщини сплатили майже 189 млн грн податків. Найбільшими платниками податків були:

- ДП «Бродівське ЛГ» - 57 млн. грн
- ДП «Дрогобицьке ЛГ» - 39,4 млн. грн
- ДП «Стрийське ЛГ» - 28,6 млн. грн
- ДП «Рава-Руське ЛГ» - 23 млн. грн
- ДП «Радехівське ЛГ» - 20,5 млн. грн
- ДП «Жовківське ЛГ» - 20,3 млн. грн. [23; 43].

Кадрова політика представлена у внутрішній документації – в організаційній політиці підприємства. Основною метою формування кадрової політики ДП «Львівське лісове господарство» є отримання максимальної вигоди від інвестицій у персонал шляхом побудови системи, яка:

- мотивує кожного співробітника на досягнення цілей, визначених стратегією компанії;
- здатний об'єктивно оцінити ступінь досягнення цілей, визначених стратегією компанії;
- справедливо винагороджує і заохочує працівників за їх досягнення.

Основним завданням інноваційних кадрових технологій є формування високого рівня авторитету підприємства на ринку. Доречно зазначити, що на формування кадрової політики підприємства впливають різні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які наведені на рис. 2.1. Інноваційні кадрові технології формуються на основі таких принципів, порушення яких може призвести до неприємних наслідків для підприємства:

- принцип збереження кадрового потенціалу;
- принцип ефективної мотивації персоналу;
- принцип взаємозамінності кадрів;





Рис. 2.1. Фактори впливу на кадрову політику ДП «Львівський лісгосп»

Примітка. Складено автором на основі [21]

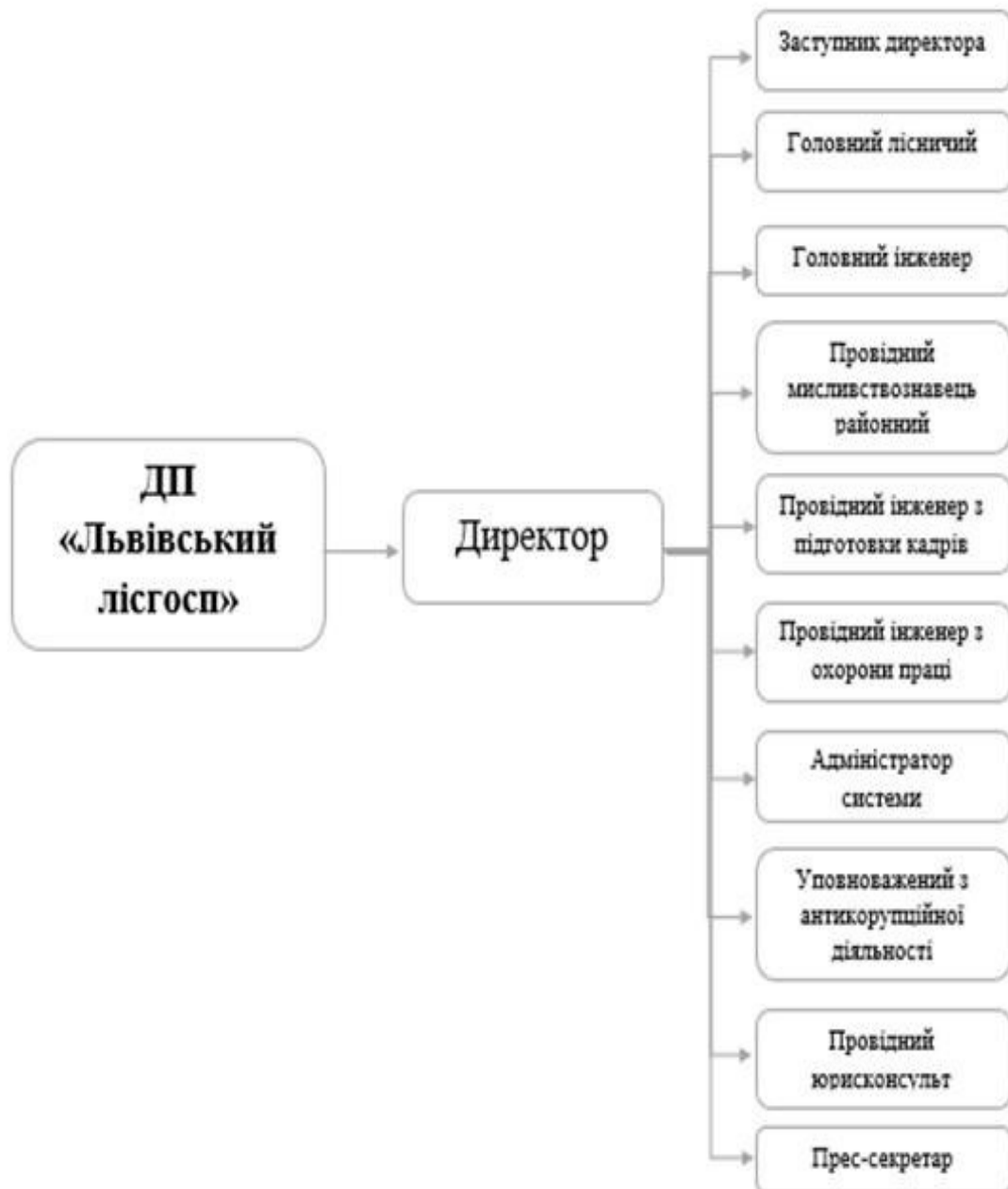
Основні складові інноваційних кадрових технологій ДП: планування та підбір персоналу; оцінка ефективності та результативності роботи; навчання, розвиток і планування кар'єри; управління кар'єрою; інформування та зворотній зв'язок; мотивація; конфлікти. Навчання, розвиток та планування кар'єри як важлива складова кадрової політики контролюється менеджером з персоналу, адже високий інтелектуальний капітал (компетенції, знання, вміння, навички працівників) необхідний для швидкого засвоєння інформації, автоматизація та

оптимізація бізнес-процесів, отримання максимального ефекту за короткий проміжок часу. Кадровий облік є одним із найбільш трудомістких пунктів внутрішнього обліку на підприємстві. Це вимагає особливої відповідальності, скрупульозності, дисципліни та уваги. Цим займається кадрова служба. Станом на 1 жовтня 2022 року в компанії працює 248 осіб. Організаційну структуру апарату управління ДП «Львівське лісове господарство» наведено на рис. 2.2. [43]. У системі управління ДП «Львівське лісове господарство» 75 осіб.

Система управління персоналом побудована на певних принципах: - Важливість людських ресурсів (люди є головною і найважливішою складовою організації). - Обґрунтованість усіх дій (всі рішення чи дії, що стосуються персоналу, повинні прийматися і здійснюватися лише для підвищення ефективності кадрової роботи). - Системність (при прийнятті будь-яких рішень необхідно враховувати всі елементи контролю). - Об'єктивна оцінка (оцінка кожного кандидата на посаду повинна проводитися за визначеними параметрами, відповідно до встановлених процедур і незалежно від особистих суджень керівників або працівників). - Загальна мета діяльності (всі працівники і керівник повинні розуміти мету своєї роботи і завдання підприємства і прагнути їх вирішувати. Це один з критеріїв, який враховується при прийнятті рішення про преміювання).

Особистісний розвиток і самореалізація співробітників (ефективність підприємства також залежить від компетенцій співробітників, від їх всебічного

розвитку).



**Рис.1.1. Організаційна структура апарату управління ДП «Львівське лісове господарство»**

Примітка. Складено автором самостійно на основі [56]

В системі управління персоналом затверджені вимоги до керівництва та працівників, які змінюються відповідно до завдань даної посади. Організаційна структура цехового персоналу ДП «Львівське лісове господарство» подана на рис.2.3 [56].



Рис.2.3. Організаційна структура цехового персоналу ДП «Львівське лісове господарство»

Примітка. Складено автором самостійно на основі [43; 56]

## 2.2. Аналіз роботи HR-служби на досліджуваному підприємстві

Кадрова служба ДП «Львівське лісове господарство» займається управлінням кадровою політикою, формуванням штату підприємства та веденням особових карток кожного працівника, а також веденням трудових книжок, оформленням та зберіганням трудових договорів, накази, журнали обліку, накази по особовому складу. Кадровий облік - це безперервна робота, спрямована на збір і класифікацію даних про кожного працівника, а також на забезпечення їх зберігання, швидкого доступу до необхідної інформації та можливості її оперативного отримання з метою звітності державним або місцевим органам і установам. Загалом управління персоналом на підприємстві здійснюється за багатьма різними напрямками. До основних належать [34; 33]: – Поточний облік працівників підприємства за професіями та посадами – починаючи з дати прийняття на роботу та з урахуванням просування по службових сходах; – звітування про зміну посад та рівня винагороди кожного представника персоналу підприємства; - ведення номенклатурних справ, їх зберігання та архівування; - облік регулярного навчання персоналу та проведення заходів щодо його підготовки, перепідготовки, перевірки знань, які стосуються можливості допуску до виконання певної роботи або зміни посади; - підготовка наказів про прийняття на роботу, переведення на іншу посаду, звільнення; – розроблення посадових інструкцій для кожної посади та доведення їх до відповідних представників персоналу підприємства; - розробка корпоративних документів щодо правил і вимог роботи на підприємстві, доведення до всіх представників персоналу наказів, обов'язкових для загального ознайомлення та виконання; - працювати над налагодженням зручного, ефективного та ефективного документообігу в кожному підрозділі підприємства; – розробка посадових інструкцій, розпорядків, правил роботи окремих підрозділів і спеціалістів; - внесення всіх необхідних даних в автоматизовані бази даних (CRM, 1С та ін.) для забезпечення швидкого доступу до інформації про персонал підприємства при складанні звітності та пошуку персональної інформації про кожного працівника штату підприємства.

Організаційна структура, рівень освіти, стаж роботи персоналу кадрової служби представлені на рисунку 2.4 та рисунку 2.4. 2.5. Серед 5 працівників кадрової служби компанії всі 100% мають вищу освіту. Що стосується стажу роботи персоналу кадрової служби на підприємстві, то лише 1 особа (20%) працює в ДП «Львівське лісове господарство» менше 5 років; від 6 до 10 років - 2 особи (40%); більше 11 років 2 особи (40%). У колективі кафедри працюють виключно жінки [26;34].

Рис.2.4. Організаційна структура HR-служби персоналу



Примітка. Складено на основі [33]

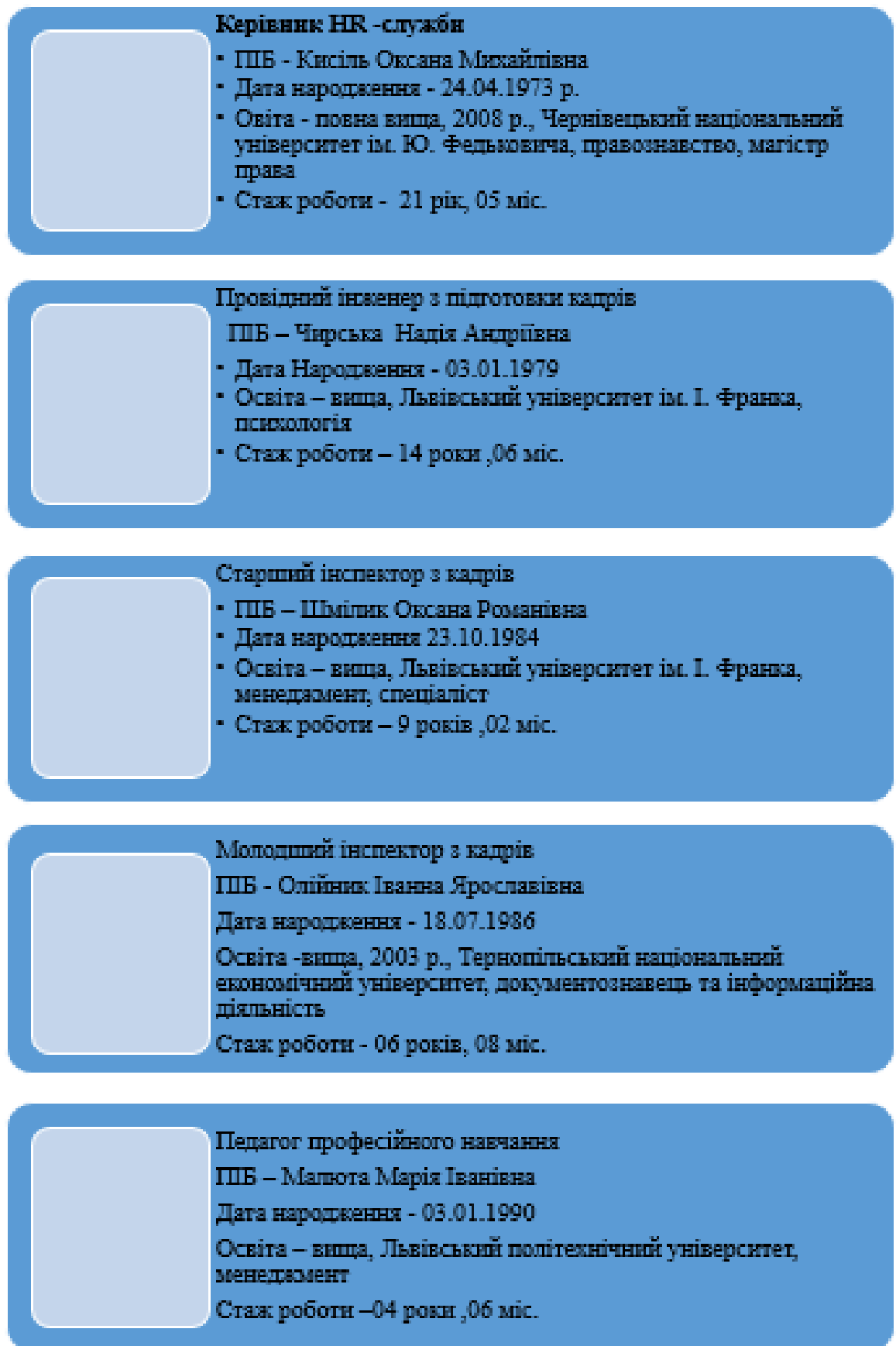


Рис.2.5. Склад структури HR-служби персоналу

Примітка. Складено на основі [33]

Кваліфікаційні вимоги до старшого інспектора з кадрів - вища освіта, стаж роботи не менше 1 року, кваліфікація відповідно до посадових завдань. Знання, якими повинен володіти старший інспектор з кадрів [33]:

- Законодавчі та правові нормативні акти, методичні матеріали з обліку та руху кадрів. - Трудове законодавство.

- Форми і методи контролю за виконанням документів.

- Структура і штат підприємства. - Видача, ведення та збереження трудових книжок та особових справ працівників підприємства. Порядок встановлення працівникам найменування професій і посад, загального і безперервного стажу роботи, пільг і компенсацій, оформлення пенсій працівникам.

- Порядок обліку руху особового складу та складання протоколів.

- Порядок ведення банку даних про персонал підприємства. - Основи бізнес-адміністрування. Засоби обчислювальної техніки, зв'язку та зв'язку.

- Вимоги інструкцій з охорони праці та інструкцій СПЗ; встановлені на підприємстві правила техніки безпеки; дії під час пожежі; дії під час евакуації, правила надання першої медичної допомоги.

На працівників служби кадрів покладено багато завдань. А саме, обов'язки старшого інспектора з кадрів[29]:

- Виготовлення та видача перепусток.
- Розрахунок стажу роботи.
- Підготовка документів до здачі в архів.
- Контроль використання щорічних відпусток згідно з графіком.
- Внутрішня звітність.
- Надання консультацій співробітникам компанії з кадрових питань.
- Ведення статистики.
- Накладення дисциплінарних стягнень.
- Облік та видача ключів, щомісячна перевірка камер схову на наявність заборонених предметів.
- Оформлення переміщень працівників.
- Оформлення звільнень працівників.



- Облік працівників з інвалідністю.
- Ведення військового обліку працівників на підприємстві.

- Підготовка та подача звітності до державних органів.
- Облік доступу до електронних замків.

Найпоширенішими замовленнями на підприємстві є:

- наказ про прийняття працівника на роботу;
- замовлення на передачу;
- наказ про звільнення;
- наказ про відпустку; - наказ про відрядження;
- наказ про порушення трудової дисципліни.

У наказі обов'язково вказуються назва підприємства, прізвище та ініціали працівника та керівника, посада працівника, дата написання, номер наказу, дата відпустки (звільнення) або з інших причин, підпис і печатка. Провідний інженер з підготовки кадрів ДП «Львівське лісове господарство» повинен знати [33]:

- «законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів на виробництві;
- структура і штат підприємства, профіль, спеціалізація та перспективи його розвитку; кадрова політика і стратегія підприємства;
- основні технологічні процеси виробництва продукції підприємства;
- форми, види і методи професійного навчання;
- порядок розроблення планів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, навчальних планів і програм, іншої навчально-методичної документації;
- порядок оформлення договорів з навчальними закладами;
- порядок складання кошторису витрат на підготовку і підвищення кваліфікації кадрів та укладення трудових договорів (контрактів) з викладачами та викладачами;
- прогресивні форми, методи і засоби навчання;
- порядок фінансування витрат на навчання;
- організація роботи з профорієнтації та професійного відбору;

- система оплати праці викладачів і викладачів;
- порядок ведення обліку та складання звітів про навчання та підвищення кваліфікації персоналу
- основи педагогіки, соціології та психології; економіка, організація виробництва, праці та управління;
- трудове законодавство; правила і норми охорони праці».

Основними обов'язками та завданнями провідного інженера з підготовки та викладача професійної підготовки ДП «Львівське лісове господарство» є [42]:

- організація професійної підготовки робітників і підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів;
- розроблення проектів перспективних і поточних планів підготовки кадрів, підвищення кваліфікації та кваліфікації робітників з необхідними обґрунтуваннями та розрахунками; налагодження контактів з навчальними закладами, оформлення договорів на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- участь у роботі з професійної орієнтації молоді, а також у розробці навчально-методичної документації;
- керівництво навчально-методичною роботою з усіх видів і форм навчання та підвищення кваліфікації кадрів на виробництві; комплектування навчальних груп з числа спеціалістів і висококваліфікованих працівників з наступним затвердженням їх у встановленому порядку.

Кадрове планування важливою складовою роботи кадрової служби персоналу, яка охоплює п'ять етапів.

1. Інформаційний етап. На цьому етапі здійснюється збір інформації та статистичних даних щодо персоналу, їх обробка та аналіз кадрової ситуації та можливих варіантів її розвитку в майбутньому.

2. Етап розробки проектів кадрового плану. На цьому етапі здійснюється аналіз кадрової ситуації та перспективи її розвитку, а також розробка альтернативних варіантів проектів кадрового плану.

3. Етап прийняття рішення, тобто затвердження одного з варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрової служби.

4. Визначення необхідних витрат: проведено розрахунки витрат на утримання персоналу.

5. Кадровий контроль – контроль і реалізація кадрових рішень на основі планових і поточних даних підприємства.

Кадрове планування має забезпечувати максимальне розкриття здібностей працівників та їх мотивацію, враховувати економічні та соціальні наслідки при прийнятті відповідних рішень. Оскільки персонал є вирішальним фактором діяльності компанії. ДП «Львівське лісове господарство» використовує різноманітні технології та методи підбору персоналу, які залежать від багатьох різних причин, починаючи від загальної чисельності та плинності кадрів на підприємстві і закінчуючи професіоналізмом менеджерів з підбору персоналу. Перед вибором відповідних методів і технологій у пошуку співробітників на конкретну посаду компанія займається правильною постановкою цілей і завдань. Це необхідно робити задля чіткого розуміння потреб персоналу, від чого залежить успішна реалізація процесу. Тому першим кроком є створення профілю посади, де детально описані всі вимоги до конкретного кандидата на певну посаду. Усі критерії об'єднані в єдину систему та визначені професійні та особистісні якості та навички, якими повинен володіти потенційний кандидат на посаду. Наступний крок – узгодження кадровою службою профілю майбутнього працівника з його безпосереднім керівником. Тільки після затвердження характеристики майбутнього співробітника компанія обирає відповідні методи та технології пошуку кандидатів. На сьогоднішній день немає однозначних рекомендацій щодо використання тієї чи іншої технології підбору та оцінки персоналу - в кожному конкретному випадку менеджер з персоналу повинен самостійно визначити, яка з них буде найбільш ефективною.

Удосконалення системи відбору персоналу передбачає наявність певного досвіду працівників, яким доручено управління персоналом. Працівники кадрової служби здійснюють підбір персоналу на вакантні посади та використовують такі

основні технології під час пошуку кандидатів:

- ♣ рекрутинг;
- ♣ скринінг;
- ♣ цілеспрямований пошук.

Технологія рекрутингу найчастіше використовується в тих випадках, коли здійснюється підбір лінійних спеціалістів. У цьому випадку складається опис наявної вакансії та, за необхідності, зазначаються додаткові вимоги до кандидатів. Оголошення з описом вакансії розміщується в засобах масової інформації, в Інтернеті на спеціалізованих сайтах, у тих місцях, де його може прочитати якомога більше фахівців, які шукають роботу. Відбір використовується в тих випадках, коли вимоги до кандидата і його здібностей невеликі - достатньо, щоб він відповідав якимось формальним критеріям. Середній час скринінгу становить від 1 до 10 днів. За цією технологією набирається молодший технічний персонал - водії, робітники, прибиральниці, секретарі, працівники економічної служби та бухгалтерії, частина виробничого персоналу, тобто ті, які не потребують особливих особистих якостей. На сайті підприємства розміщені вакансії щодо пошуку працівників. Оскільки компанія є досить відомою, впізнаваною та престижною для потенційних співробітників. При цьому кандидати мають можливість ознайомитись не лише з вакансіями, а й із самою компанією. На сайті ви можете залишити своє резюме та заповнити стандартну анкету кандидата. Також є можливість задати питання кадровій службі або безпосередньо керівнику підрозділу компанії. Технологія пошуку персоналу через рекрутингові агентства стає все більш вигідною для підприємства. При використанні даної технології процес пошуку кандидата формується на основі профілю кандидата відповідно до заданих умов і вимог до компетенцій співробітника. Для пошуку керівного персоналу користуються послугами кадрових агентств: керівників відділів, керівників середньої та вищої ланки, оскільки їхні послуги досить дорогі. Важливою метою розвитку персоналу є забезпечення підприємства працівниками, які мають такі якісні характеристики, які відповідають цілям та стратегії підприємства. Зазначена мета визначає наступні завдання щодо розвитку

персоналу:

- виявлення та утримання придатних для навчання працівників;
- вдосконалення наявних знань і навичок, поширення передового досвіду;
- активізація потенційних можливостей працівників, розвиток духу творчості та змагальності;
- робота по створенню резерву керівників;
- створення системи службово-кваліфікаційного підвищення та кар'єрного зростання.

Навчання персоналу – ефективний спосіб розвитку персоналу компанії. Методи розвитку персоналу включають внутрішні та зовнішні. До внутрішніх методів належать: виробничий інструктаж; обертання; використання працівників як асистентів і стажерів; навчання в проектних групах; ділове спілкування персоналу; наставництво; ділові ігри; лекції; семінари; обговорення практичних ситуацій. До зовнішніх належать: тренінги; лекції; семінари; ділові ігри; навчальні курси; самоосвіта; вебінари; онлайн навчання; відвідування майстер-класів. Кадрова служба ДП «Львівське лісове господарство» використовує інноваційні методи розвитку персоналу, які застосовуються в країнах Європи, серед яких варто виділити [35]: відео навчання; Дистанційне навчання; модульне навчання; тематичні дослідження; навчання – виховання; метод поведінкового моделювання дозволяє сформувати у співробітників чітку модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях; - розповідь – метод навчання нових співробітників організації, який передбачає ознайомлення з її організаційною структурою та корпоративною культурою; - дійове навчання – метод, що передбачає створення робочої групи, яка вирішує завдання. - Відрядження - спосіб, який передбачає короткочасне переведення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з наступним поверненням до виконання попередніх обов'язків. – Buddying – метод, який передбачає закріплення за співробітником партнера, який надає інформацію про роботу закріпленого працівника з метою виявлення «вузьких місць» у його діяльності. - Коучинг - «...це погляд на персонал як на найцінніший

ресурс підприємства, де кожен працівник є унікальною творчою особистістю, здатною самостійно вирішувати виробничі завдання, проявляти ініціативу, робити усвідомлений вибір, брати відповідальність і приймати рішення. ." – Майстер-клас – це одна з форм ефективного навчання, під час якої провідний спеціаліст доносить інформацію про те, як застосувати нову технологію чи новий метод роботи на практиці. Тому управління розвитком персоналу ДП «Львівське лісове господарство» сприяє ефективному використанню потенціалу персоналу, підвищенню його соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у підготовці працівників до ефективної роботи. А мотивація розвитку персоналу визначається: бажанням зберегти роботу, посаду, посадовий статус; прагнення до кар'єрного росту, розширення повноважень; бажання підвищити рівень оплати праці; бажання розширити коло спілкування, встановити нові контакти. Для повноцінного та всебічного розвитку своїх працівників підприємство використовує широкий спектр освітніх заходів. Ці заходи та їх частота показані на рис. 2.5. Керівництво ДП «Львівський лісгосп» намагається створити сприятливі умови для розвитку та просування персоналу в організаційному просторі. Завжди готовий сприйняти ініціативу, нову ідею будь-якого співробітника. При цьому керівництво разом із працівником розраховує економічний ефект від нововведення, визначає перспективи та ризики таких змін, індивідуально обговорює винагороду. При заміщенні вакантних посад перевага надається наявним працівникам нижчого рівня, просуваючи їх на посаді відповідно до кар'єрних сходів.

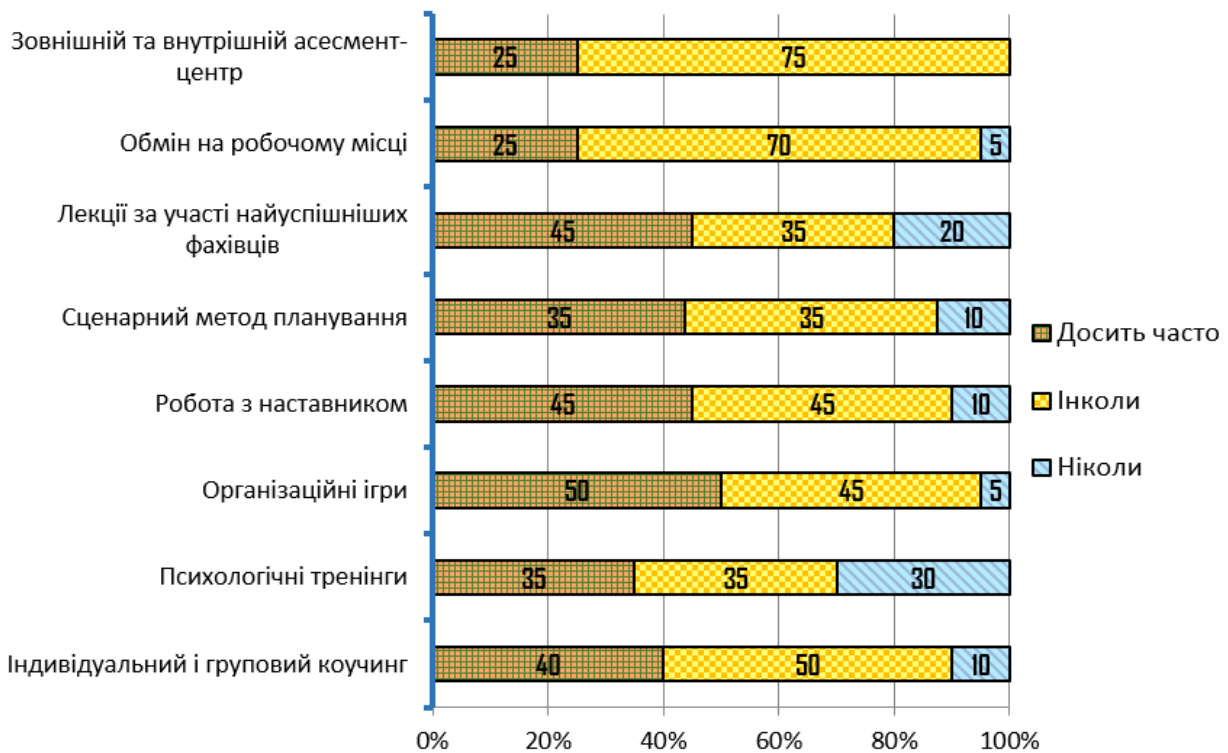


Рис.2.5. Частота проведення освітніх заходів у ДП «Львівський лісгосп»

Примітка. Складено автором самостійно

Кар'єра працівників, урахування їх наявних можливостей значною мірою передбачається структуру управління на підприємствах, соціальними ієрархіями, організаційними формами використання працівника, а також морально-етичними нормами. Ділова кар'єра значною мірою відрізняється і від початкових кроків у трудовому житті працівника – від професійної орієнтації, оцінки особистих якостей та істотних можливостей, рівня освіти, мотивації. У ДП «Львівське лісове господарство» важливе значення має [40]: 1. Розробка матеріалів для швидкої професійної адаптації нового працівника чи працівника, який зайняв іншу посаду (за вертикальною чи горизонтальною ієрархією). 2. Допомога менторам у роботі зі стажерами. 3. Створення онлайн-курсів для працівників. 4. Організація і проведення зовнішніх та внутрішніх навчань. 5. Оцінювання працівників спільноти з HR-менеджером. 6. Визначення найважливіших компетенцій кожного рівня для всіх посад спільнота з експертом конкретної діяльності. 7. Створення планів навчання на посаді працівника спільноти з його керівником та ментором. 8. Контроль за процесом розвитку працівника, допомога у складних ситуаціях. 9. Моніторинг просування кар'єри кожного з працівників. На підприємстві

«Львівський лісгосп» діє система кар'єрного просування, з описаними компетенціями для кожного наступного рівня кваліфікації, що дає працівникам можливість точно розуміти, які у них сильні й слабкі сторони потрібно вдосконалювати. Важливою умовою зростання на підприємстві «Львівський лісгосп» є вдосконалення компетенцій працівників. Тому у компанії розроблено до кожної з посад матриці компетенцій за рівнями градації. Для вдосконалення компетенцій із залученням підвищення кваліфікаційного рівня працівників постійно здійснюється навчання. Впродовж 2020-2022 рр. було здійснено навчання за різними спрямуваннями (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Навчання працівників ДП «Львівське лісове господарство» впродовж 2020-2022 рр.**

Рік	Спеціалізоване навчання			Особистісні якості працівника	Корпоративна культура та цінності підприємства
	Маркетинг та продажі	З охорони праці	HR-менеджмент, рекрутинг		
2020	30	21	3	3	3
2021	24	27	3	6	3
2022	33	42	9	12	6

Примітка. Складено автором самостійно на основі [31;13]

Помітна позитивна тенденція щодо проведення профільного навчання та тренінгів з розвитку особистісних якостей працівників. Головним багатством ДП «Львівський лісгосп» є кадровий потенціал. Керівництво розуміє, що інвестиції в розвиток персоналу вигідні підприємству. Грамотно інвестувати в навчання співробітників – це в результаті отримати злагоджену, мотивовану, компетентну команду, яка буде приносити компанії прибуток. Навчальні заходи спрямовані на створення професійної команди та підвищення віддачі кожного співробітника. Це дозволяє вирішити проблему плинності кадрів, заощадити кошти на підготовку нових працівників.



### 2.3. Оцінка і мотивації персоналу підприємства

Оцінка персоналу є одним із основних завдань, які повинен поставити перед собою менеджер з персоналу для ефективного управління, оскільки дозволяє виявити ступінь готовності працівника до виконання того чи іншого виду діяльності, якою він займається, проаналізувати його роль в колективі, розкрити рівень його потенційних можливостей. Проведення щорічної оцінки є обов'язковим для кожного працівника. Найпоширенішими методами оцінки персоналу на підприємстві є:

1. Анкетування – це спосіб отримання інформації про працівника за допомогою письмового опитування, що включає певний набір запитань і характеристик. Оцінювач відмічає наявність або відсутність певної риси в оцінюваного і ставить галочку навпроти відповідної характеристики.

2. Графічна шкала оцінок — це перелік факторів оцінки, кожному з яких відповідає певне значення в рейтинговому рядку. Позиція в рейтингу показує важливість фактора в оцінці. Потрібно враховувати 3-5 факторів.

3. Описовий метод. Вона полягає в тому, що особа, яка проводить оцінку, описує переваги чи недоліки працівника, його вміння та навички, які необхідно вдосконалити.

4. Тестування передбачає аналіз об'єкта за допомогою тестів.

Їх, у свою чергу, можна розділити на 3 групи:

- 1) фізіологічний – виявлення фізіологічних особливостей людини;
- 2) психологічні - дають можливість оцінити особистісні якості працівника;
- 3) кваліфікаційні - дозволяють виявити рівень кваліфікації працівника.

Тестування має свої недоліки, оскільки з його допомогою неможливо дізнатися, як працівник поводитиметься на практиці.

5. Методика оцінки вирішальної ситуації. Фахівці з оцінки готують перелік характеристик «правильної» і «неправильної» поведінки співробітників в окремих ситуаціях і розподіляють їх за рубриками. Згодом цей журнал використовується для оцінки, наданої керівником.

6. Шкала спостереження за поведінкою. Він, як і попередній спосіб, також орієнтований на запис дій. Щоб визначити поведінку працівника в цілому, оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим чином.

7. Центр оцінювання. Це метод багатосторонньої оцінки персоналу. Це дозволяє оцінювати співробітників в умовах, максимально наближених до реальних умов їх роботи, стандартизовано і різнобічно оцінювати персонал, позитивно впливає на психологічний клімат у колективі, оскільки персонал не відчувати дискомфорту і тиску.

Таблиця 2.2

**Проведення щорічної оцінки працівників  
ДП «Львівське лісове господарство»**

Роки	Всього посад станом на 01.09.2022	Із них		Не підлягають щорічній оцінці			Усього підлягають щорічній оцінці	Підсумкові оцінки		
		Керівний склад	Цеховий персонал	всього	із них			65 балів	70-90 балів	100 балів в
					Жінки, які перебувають у відпустках по догляду за дитиною	прибиральниця				
2020	367	163	204	12	10	2	355	178	102	75
2001	352	125	227	9	7	2	343	165	111	67
2022	248	75	173	8	6	2	240	86	89	65

Примітка. Складено на основі [13]

За результатами щорічної оцінки працівників підприємства у 2021 році оцінку «відмінно» отримали 65 осіб, «добре» — 89 осіб, «задовільно» — 86 осіб. Індивідуальні якості працівника та його філософія залишаються важливим елементом оцінки персоналу, оскільки вони є основою його мотивації. LAB Profile — це експрес-метод, який дозволяє за 20 хвилин спілкування створити профіль поведінки співробітника. Вона дає змогу передбачити поведінку людини на основі певних типів мовленнєвих зразків, що вживаються нею, які відображають стиль

мислення людини, розкривають її мотивацію та ставлення до праці. Менеджер з персоналу зрозуміє напрямок орієнтації кандидата, якщо під час співбесіди задасть кілька однотипних, але по-різному сформульованих питань про цінності. Аналіз зазначених методів показує, що доцільність їх використання в практичній діяльності є досить різною, а також диференціюється рівень точності та ресурсоемність. Розглянемо ці методи у порівнянні в таблиці 2.3. Оцінка персоналу та використовувані методи є основою побудови професійної системи управління персоналом будь-якої організації. Тому одним із головних завдань для підприємства є створення системи оцінювання, яка надасть достовірну, точну, об'єктивну, доступну та повну інформацію про працівників. Критерії оцінювання мають бути відкритими та зрозумілими для працівників, а результати оцінювання мають бути конфіденційними, тобто відомими лише працівнику, керівнику та менеджеру з персоналу.

Таблиця 2.3

**Порівняльна характеристика методів оцінки персоналу**

<b>Метод</b>	<b>Рівень точності</b>	<b>Критерії, що оцінюються</b>	<b>Ресурсні витрати</b>
Анкетування	Низький цілісний	Визначаються у анкеті	Малі
Шкала графічного рейтингу	Високий Вибірковий	Визначаються при складанні шкали	Середні
Описовий метод	Достатній Цілісний	Компетенція та ефективність роботи	Середні
Тестування	Низький Вибірковий (Цілісний)	Визначаються тестом	Малі
Метод оцінки по вирішальній ситуації	Достатній Вибірковий	Компетенція та ефективність роботи	Середні
Шкала спостереження за поведінкою	Високий вибірковий	Компетенція та ефективність роботи	Середні
Метод оцінки досягнення цілей	Високий вибірковий	Компетенція та ефективність роботи	Середні
LAV Profile	Високий Цілісний	Особистісні якості	Малі

Примітка. Наведено за [30]

Вибравши метод LAV Profile, на основі нього ми розробили анкету для працівників лісового господарства, аналіз якої, дозволяє встановити цінності та життєві орієнтири співробітника, його спрямованість у роботу, відповідність

посади та відношення до керівництва підприємства. Дана анкета представлена в додатку А. Щодо методів стимулювання персоналу на підприємствах, то слід відмітити, що ДП «Львівське лісове господарство» використовує і матеріальні стимули, а також моральні для підвищення продуктивності роботи. Крім того, матеріальні заохочення є більш розширеними і краще впливають на вмотивованість співробітників, проте ефективними з'являються і нематеріальні. Найбільшу кількість стимулів на ДП «Львівське лісове господарство» займає оплата праці. Вона включає такі доплати: суміщення професії, підвищення повноважень, виконання додаткових обов'язків, роботу у важких умовах, переважно для лісорубів, машиністів, за роботу у нічні зміни. Звісно ж застосовують такі надбавки: за класність, за високу професійність, досягнення, за напруження, роботу з хімікатами та на обмежених територіях. Система оплати праці у людей відчуття захищеності та впевненості, включає дієві засоби стимулювання та забезпечує процес відтворення затраченої енергії. За їх суттю система оплати праці на підприємствах є основою системи мотивації працівників (рис.2.6).



Рис. 2.6. Зміна фонду оплати праці на ДП «Львівське лісове господарство»

Примітка. Побудовано на основі [11;50]

З кожним роком збільшується фонд оплати праці, що позитивно впливає на мотивацію персоналу. Частка фонду оплати праці зросла на 17,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Відповідно зросла і середньомісячна заробітна плата

працівників. У 2022 році заробітна плата зросла на 31% порівняно з 2019 роком. Підвищується мотивація працівників, що сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи. На підприємстві існує залежність фонду оплати праці від продуктивності праці працівників. Тобто, якщо продуктивність праці в лісгоспі зростає, відповідно зростає і заробітна плата (рис. 2.7).

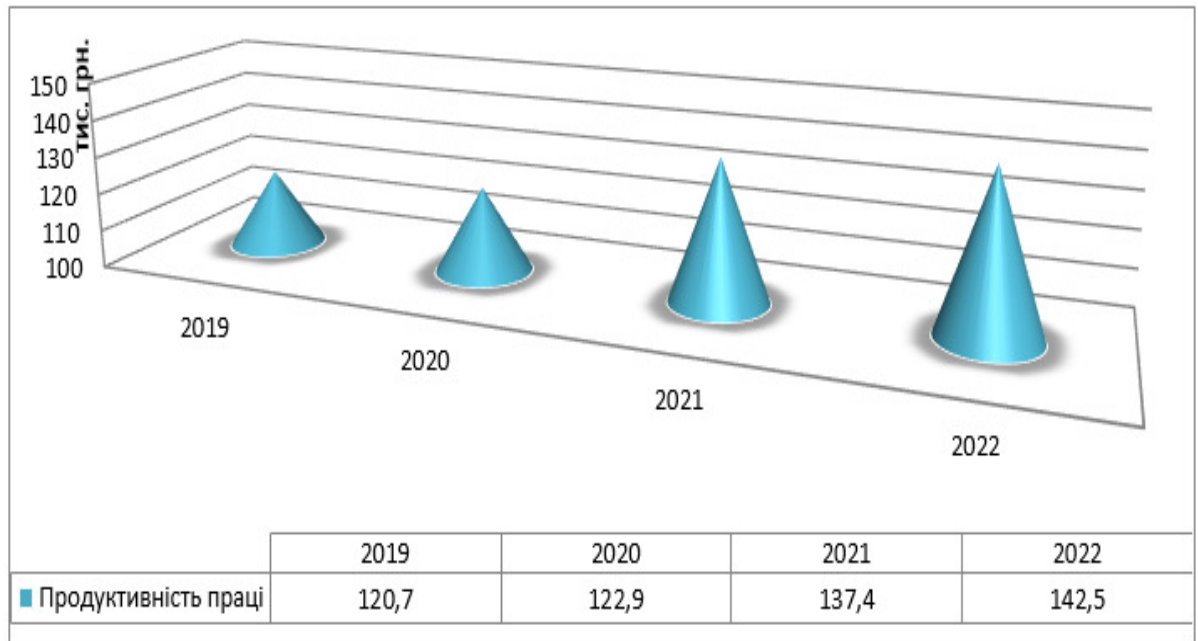


Рис.2.7. Рівень продуктивності праці на ДП “Львівське лісове господарство”

Примітка. Побудовано на основі [11; 50]

Проаналізувавши фінансові результати господарства, спостерігаємо тенденцію до збільшення реалізованої продукції в період з 2019 по 2020 рік на 0,5%, а порівняно з 2020 роком у 2021 році обсяг товарної продукції зріс на 10,2%. Відповідно продуктивність лісгоспу за досліджуваний період зросла. У 2020 році продуктивність праці персоналу зросла на 1,8%, у 2021 році на 11,8%, відповідно у 2022 році на 3,7%. Порівнюючи з іншими лісгоспами-конкурентами Львівської області, Львівський лісгосп займає перше місце. Згідно з проведеним аналізом продуктивність є найбільшою, але має відповідну конкуренцію. Зарплата безпосередньо залежить від продуктивності праці, тобто при зростанні доходу відповідно збільшується і фонд оплати праці. Найпоширенішим методом матеріального стимулювання є використання різноманітних бонусів, які сприяють

підвищенню зацікавленості працівників у роботі та підвищенню продуктивності праці. Такі премії, як [43; 42]: ) за відмінне виконання плану рубок за квартал; ) за успішне завершення місячної сівби; ) з охорони та захисту лісу; ) на виконання річного плану лісовідновлення; ) надбавка в розмірі 15% заробітку за виконання стандартних матеріальних посад; ) передбачена надбавка в розмірі до 40% за здійснення щомісячного вивезення деревини; ) для проведення якісних рубок догляду за лісом; ) на виконання річного плану посіву; ) слюсарів при досягненні коефіцієнта технічної готовності [6].

Компанія надає певні соціальні пільги та компенсації персоналу. Серед них – одноразова винагорода у зв'язку з ювілеєм, за тривалу та сумлінну працю, а також у такі свята, як Новий рік, Миколая, День працівника лісу. Крім того, одноразова допомога на оздоровлення надається працівникам, які працюють більше одного року. З урахуванням доходів лісгоспу додаткові пільги можуть надаватися у випадках: при народженні дитини, у разі одруження, похорону, стихійного лиха, пожежі та крадіжки та в інших непередбачених випадках.

Крім того, працівникам, які пропрацювали на підприємстві більше 10 років, гарантована витяжка дров. Надаються додаткові відпустки, встановлений нормальний робочий день, безумовно, створює сприятливі умови в колективі, а також передбачено безкоштовне користування приміщеннями відділу. Лісове господарство використовує такі нематеріальні засоби, спрямовані на підтримку високої активності працівників, створення задовільних умов праці та сприятливого клімату. Особливим видом матеріального заохочення в економіці залишається

нагородження грамотами, оголошення подяк, присвоєння почесних звань (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Моральні заохочення, які використовуються на ДП «Львівське лісове господарство»

Примітка. Побудовано на основі [11; 42]

З метою заохочення кращих лісничих, а також помічників лісничих, які зробили значний внесок у підвищення та розвиток ефективності лісогосподарського виробництва та досягли високого професіоналізму, на підприємстві здійснюється підвищення класності. Вона присвоюється висококваліфікованим працівникам, які пройшли навчання на спеціальних курсах в Українському центрі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів лісового господарства.

Також в організації використовують такі нематеріальні стимули як кар'єрний ріс і професійне просування, безкоштовні курси підвищення майстерності, можливість набутих нових знань, вільне спілкування між керівником і співробітниками. Звичайно, на ДП «Львівське лісове господарство» переважає

заохочення до практичних матеріальних засобів, відповідно до морального стимулювання потреби удосконалення. На нашу думку, удосконалення стимулювання персоналу потрібно застосовувати на всіх українських підприємствах і ДП “Львівське лісове господарство” не є винятком.

В організації більшу увагу приділяють матеріальному заохоченню, проте досвід розвитку регіону свідчать про зростання вагомості нематеріального стимулювання. Проте ефективність мотивування в лісгоспі не лише залегти від методів мотивації, а й від її індивідуалізації, найповнішого охоплення всіх працівників. Тому керівник підприємства повинен проводити різноманітні бесіди, анкетування, оцінку поведінки для того, щоб виявити, якими ж мотивами керуються співробітники, забути про індивідуальність людини. Необхідно змінити використання системи санкцій в лісгоспі та замінити їх на заохочення, тобто якщо працівник не виконує норму посадки чи вирубки він не отримує ніякої винагороди, наступного разу він буде прагнути його здобути. При потребі використовувати лише словесне вираження, вказати працівнику на його недоліки, це також буде хорошим стимулом.

Отже, позитивне підкріплення є ефективним і конструктивним за негативне, особливо, коли це стосується довгострокової перспективи. Вважаємо, в лісгоспі слід практикувати вмотивовувати особистий вільним часом. Особливим ефектом стимулювання виступають додаткові відпустки, а також творчість, які надаються для самостійного навчання, підвищення професійного рівня, кваліфікації. Ця форма стимулу мало поширена на українських підприємствах, але досвід використання цієї системи зарубіжними компаніями свідчить про те, що необхідно впровадження компенсації вільним часом. Вільним часом потребують мотивувати працелюбних, організованих та дисциплінованих працівників, крім цього підвищують своє знання та прагнуть досягнути кар’єрного росту. Для забезпечення позитивного впливу мотивації на роботу персоналу, необхідно використовувати певні норми, які орієнтуються на особливості людської психіки. Це стосується того, що нерегулярні, а також непередбачені заохочення вмотивують персональні кращі, ніж очікувані та прогнозовані, тому системі стимулів працівників на ДП “Львівське



лісове господарство” потрібно періодично змінювати.

Інструменти мотивації мають бути конкретним, а також невідкладним, лише чим більша часова перерва, тим меншим буде ефект від мотивації. Ваговим зовнішнім в удосконаленні мотиваційної системи підприємства є розробка компенсаційного пакета. Підприємство є прибутковим, і має можливість надати працівникам різноманітні соціальні виплати, які не гарантуються законом. Вони можуть включати житлову допомогу, особисте страхування, медичне страхування, оплата витрат на мобільний зв'язок, оплата витрат на транспорт, надання харчування протягом робочого дня, або ж оплата обідів, надання бонусів, знижки на продукцію.

Отже, ДП “Львівське лісове господарство” слід заохочувати своїх працівників їхньому розвитку, а також застосовувати всі можливі способи, які сприятимуть цьому. Проте не слід забувати про індивідуальні особливості кожної людини, а також не жалити силу на час на стимулювання, адже задоволений, кваліфікований особистий досвід розвитку даного підприємства. Для заохочення кращих лісничих, а також помічників лісничого, які зробили вагомий внесок у підвищення та розвиток ефективності лісгосподарського виробництва та досягли високого професійного рівня, присвоюється вища кваліфікація.

### **Висновки до II розділу**

Головна мета сучасної кадрової служби – забезпечити кожну посаду кадрами відповідних професій і спеціальностей відповідної кваліфікації. Станом на 01.10.2022 у ДП «Львівське лісове господарство» забезпечено 248 штатних одиниць, з них в апараті управління 75, цехового персоналу 173 особи. Щодо рівня освіти працівників кадрової служби компанії, то станом на 01.10.2022 всі 100% працівників мають повну вищу освіту. У статевій структурі персоналу 100% працюють лише жінки. Щодо вікової структури, то із загальної кількості працівників кадрової служби віком до 39 років (60%); у віці від 40 до 50 років

(40%). Керівництву лісгоспу варто більше уваги приділяти соціальному аспекту роботи, тобто стосункам з працівниками, атмосфері, яка панує в організації. Уважне ставлення до кожного працівника – основа хороших стосунків. Необхідно створити хороші умови праці, які сприятимуть зростанню ефективності праці та створенню комфорту. Адже коли працівник бачить турботу з боку керівництва, зникає бажання звільнитися, він відданий своїй роботі та компанії, прагне працювати на успіх, а не на гроші.

## РОЗДІЛ III

### ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ HR – СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Шляхи удосконалення роботи HR – служби на підприємстві

У сучасних умовах для ефективної роботи HR-служби недостатньо просто налагодити свою діяльність всередині організації. Важливим фактором, який визначає, чи буде підприємство конкурентоспроможним, є його адаптація до зовнішніх факторів. HR-персонал - це особи, відповідальні за пошук претендентів на роботу, залучення кваліфікованих і утримання талановитих співробітників після їх прийняття на роботу. Тактика, яку використовують відділи кадрів для набору та утримання співробітників, постійно змінюється – особливо під час «нової норми», запровадженої пандемією COVID-19 та війною в Україні. У наш час бізнес повинен вміти швидко змінюватися та адаптуватися до змін.

Набагато швидше, ніж потрібно було раніше. Якщо раніше більшість підприємств намагалися «обігнати» конкурентів, щоб мати більше прибутку, то тепер від цього залежить, чи зможе підприємство втриматися на ринку і не збанкрутувати. Основні зміни, що відбулися в управлінні персоналом у період 2020-2022 рр. 1. Гібридна форма роботи. Власне, цю тенденцію вже використали як іноземні компанії, так і підприємства в Україні. Однак вона була недостатньо дослідженою та «налаштованою», тому більшість керівників вивчали такий варіант, як робота вдома, змішана форма. Не думайте, що робота вдома неефективна. Навпаки, більшість керівників у своїх інтерв'ю відзначають, що завдяки дистанційній роботі кількість «прогулів» співробітників зменшилася, адже вони мають можливість працювати через Інтернет саме тоді, коли це необхідно, навіть якщо це час, коли вони не зможуть працювати офлайн.

Не всі компанії хочуть повернутися до 100% офісної роботи. У червні 2020 року Gartner провів опитування 127 компаній і виявив, що 47% компаній дозволять своїм співробітникам працювати віддалено, а ще 43% респондентів запровадять гнучкі дні, щоб співробітники могли вибирати між віддаленою роботою або

роботою на місці [ 60]. 2. Зростання інвестицій у працівників. Звичайно, кожен підприємець інвестує в людський капітал, організації інвестують у пошук, відбір, адаптацію та навчання персоналу.

Однак, враховуючи ситуацію в світі, цього недостатньо. Виникла необхідність, насамперед, збереження здоров'я та морального духу його працівників, особливо під час війни. Через стрімкі зміни в роботі та велику конкурентну «гонку» рівень стресу серед співробітників підвищився. Підприємства, які надають пріоритет здоров'ю своїх людей, отримують величезну користь. Важливими методами підтримки мотивації та відданості персоналу є: впровадження матеріальної допомоги; організація психологічної підтримки; розробка оздоровчих програм; семінари з розвитку особистості; онлайн навчання (за можливості); святкування певних важливих для організації подій; щотижневі інтерактивні відеодзвінки; лекції з фахівцем на тему психічного здоров'я та способів боротьби зі стресом чи тривогою. 3. Зростаюча потреба у навчанні персоналу. Крім збереження добробуту працівників, необхідно також розвивати їх і підвищувати кваліфікацію [24].

Підвищення компетенцій та знань співробітників зменшить витрати на найм нових співробітників та їх адаптацію, а також дозволить персоналу залишатися конкурентоспроможним. Важливо розвивати комп'ютерну грамотність співробітників, оскільки це відкриває нові можливості для ефективної та продуктивної роботи кадрової служби. Ця навичка стала важливою практично для всіх. Зрештою, ті, хто може інтерпретувати дані, отримувати ідеї та повідомляти ці ідеї зацікавленим сторонам, будуть неоціненні для організації. Через вплив пандемії та воєнного стану на економіку України організації були змушені швидко трансформуватися та адаптуватися до нових норм, щоб вижити.

Важливо, щоб HR розвивалася та трансформувалася в усіх елементах життєвого циклу, щоб задовольнити новий набір організаційних потреб. На нашу думку, для ефективної роботи кадрової служби необхідно: - підвищити якість роботи; - трансформація робочої сили; - використання можливих змін. Підвищення якості роботи включає: Відновлення організаційної культури є основним

пріоритетом для HR-служб [40]. Бо в період, коли переважає тренд роботи з дому чи створення «гібридних» офісів, очна взаємодія між людьми зменшується.

Це, в свою чергу, негативно позначається на загальному стані колективу та корпоративній культурі. Трансформація організаційних структур. Враховуючи недавній успіх віддаленої роботи, організації намагатимуться отримати вигоду від підвищення продуктивності та ефективності шляхом створення гібридної моделі роботи, яка підтримує як офісну, так і віддалену роботу[18]. Максимальне підвищення безпеки та гігієни праці шляхом зосередження уваги на фізичному та психічному благополуччі. Оскільки працівники прагнуть повернутися на робоче місце, відділ кадрів повинен розглянути можливість вжиття необхідних заходів для забезпечення безпеки та благополуччя працівників.[35] Трансформація робочої сили включає: Зміна компенсації відповідно до реалій ринку через адаптивні та персоналізовані структури компенсації.

Період COVID-19 залишив багато компаній зі значними боргами, зростанням витрат, майже відсутніми прибутками та ослабленими балансами. Таким чином, вони були змушені вжити заходів щодо скорочення витрат шляхом тимчасової затримки або скорочення заробітної плати та допомоги. [51]. Оскільки багато роботодавців не можуть запропонувати вищу заробітну плату, вони можуть розглядати можливість зниження фіксованої заробітної плати при одночасному збільшенні змінної заробітної плати, яка безпосередньо пов'язана з результатами роботи та продуктивністю. Це допомагає мотивувати працівників працювати на вищому рівні, зберігаючи при цьому здорове та конкурентне середовище[19]. Переоцінка ефективності та управління. Віддалена робота повністю змінила спосіб роботи людей, тому роботодавцям слід розглянути можливість переходу на систему управління продуктивністю, яка базується виключно на їхніх результатах, а не на часі, витраченому на роботу[41].

Посилення порядку денного навчання та розвитку через цифрове підвищення кваліфікації. Навчання та розвиток швидко стають невід'ємною частиною порядку денного HR. COVID-19 прискорив цифрову трансформацію організацій у всьому світі, змушуючи співробітників працювати віддалено та вдаватися до різних форм

роботи та технологій. Використання змін включає: Прийняття рішень на основі даних. Аналітика робочої сили дозволяє відділу кадрів вимірювати досвід, залученість і задоволеність співробітників, намагаючись залишатися конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі.

Технологічні джерела пошуку та підбору персоналу. Зараз організації прагнуть переглянути свої стратегії підбору персоналу, намагаючись перейти до більш рентабельної та ефективної операційної моделі. Набори навичок і компетенції, необхідні для досягнення успіху на сучасному робочому місці, постійно змінюються, і зараз роботодавці частіше наймають технічно підкованих кандидатів, які пропонують більше можливостей для адаптації та гнучкості. Зростання та успіх віддаленої роботи відкрили шлях для альтернативних стратегій найму та пошуку персоналу, таких як проведення всього процесу найму – від планування талантів та пошуку до оцінки, відбору, найму та адаптації у віртуальному середовищі[60].

Такі технології, як штучний інтелект (AI), віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR) і блокчейн, разом із наукою про дані сприяють автоматизації та оцифровці кадрових функцій, потенційно дозволяючи приймати більше рішень без прихованої упередженості та закладаючи основу для рівні процеси прийняття рішень між організаціями. Використання нових технологій. Цифрова трансформація стає все більш актуальною темою та викликає запитання щодо ролі HR у майбутньому. Зараз компанії намагаються зменшити витрати будь-якими способами, змушуючи відділ кадрів створювати більше цінності з меншими ресурсами. Таким чином, відділ кадрів покликаний взяти на себе більш стратегічну роль в організаціях.

Це включає в себе зменшення кількості персоналу за рахунок скорочення надлишкових робочих місць і пов'язану з роботою автоматизацію цих функцій, що дозволяє організаціям ще більше розширити межі операційної ефективності. Крім того, нові технології, такі як AI, VR і AR, відкрили двері для широкого спектру застосувань у сфері HR[59]. Ці технології допоможуть покращити всі HR-функції, включаючи рекрутинг, навчання тощо. Наприклад, за допомогою додатків для

обробки даних і штучного інтелекту організації тепер можуть значно скоротити цикл найму, використовуючи повністю автоматизований процес відбору резюме, який виконує роботу за кілька днів або навіть тижнів за лічені хвилини. Технології AR і VR будуть використовуватися для покращення процесу адаптації за допомогою віртуальних офісних турів, які більше не вимагатимуть фізичної присутності нових співробітників. Враховуючи зазначені рекомендації для ДП «Львівське лісове господарство», можна виділити такі завдання: Трансформувати процес навчання персоналу. У сучасному світі співробітникам необхідно постійно розвиватися, адже нові технології можуть з'являтися кожні 2-3 місяці, а то й частіше. Щоб процес навчання був ефективним, можна скористатися наступними порадами: Мотивуйте співробітників на створення навчальних цілей: на додаток до цілей, пов'язаних з продуктивністю роботи та впливом на бізнес, сучасні організації вимагають від людей встановлення навчальних цілей. Це надішле повідомлення про те, що навчання для них є пріоритетом, а не другорядною функцією. Виділіть час на навчання: наприклад, 2 години на тиждень, або будь-яка інша зручна для організації форма. Надайте доступ до навчальних онлайн-платформ та інших навчальних матеріалів.

Надаючи доступ до онлайн-каталогу курсів, ви даєте співробітникам свободу відкривати та створювати власні шляхи навчання. Удосконалюйте HR-службу: працівнику служби недостатньо виконувати лише «стандартні» функції, його необхідно постійно розвивати та навчати. Наприклад, направити на нові курси, пов'язані з удосконаленням роботи відділу кадрів. Збільште підтримку своїх співробітників: на даний момент в компанії немає програм для оздоровлення персоналу. Тому у працівників може зникнути мотивація та бажання працювати, а робота підприємства буде неефективною та збитковою. Розробляйте оздоровчі програми: щоб співробітники були бадьорими і плідно працювали, необхідно дбати про їхнє здоров'я. Ви можете замовити корисні обіди, виділити додатковий час для відпочинку, організувати спільний відпочинок і заняття спортом. Збільшити використання нових технологій: у час безперервного розвитку науки і технологій не можна відмовлятися від використання штучного інтелекту та віртуальної

реальності. Для всіх співробітників можна організувати навчання, щоб швидко навчити їх користуватися такими технологіями. Це може істотно підвищити ефективність роботи підприємства. Ефективне функціонування кадрових служб можливе за умови дотримання таких вимог до інформації, як: повнота і точність, своєчасність і оперативність, корисність, доступність, ясність сприйняття, легкість передачі, обробки і зберігання.

Для покращення роботи HR-служб можна використовувати спеціалізовані системи HRM (Human Resource Management), які включають підсистеми ведення штатних розкладів та організаційних структур, кадрового обліку та робочого часу. Ці системи є повнофункціональними та забезпечують автоматизацію основних функцій управління.

### **3.2. Досвід зарубіжних країн в організації роботи з кадрами та його використання в роботі українських підприємств**

Для вдосконалення роботи кадрових служб підприємств можливе врахування досвіду іноземних підприємств. Насамперед йдеться про державне фінансування та стимулювання внутрішнього навчання персоналу, використання сучасних систем оцінки персоналу, формування та застосування системи матеріального стимулювання різних категорій працівників за високоефективну діяльність, а також залучення значної частини персоналу компанії в управлінні. Слід зазначити, що основними напрямками роботи, пов'язаними з управлінням персоналом у США, є: відбір, розвиток, розстановка, навчання. Крім того, це функція: планування професійного зростання; професійна підготовка; контроль дисципліни; обґрунтування винагород; забезпечення охорони праці; переміщення; пониження в посаді; звільнення [50, 143]. До функцій трудових відносин належать: ведення переговорів, дискусій; розгляд скарг; вирішення трудових спорів; недопущення дискримінації працівників за ознаками раси, національності, статі, віку. Відділи кадрів американських фірм і корпорацій — це великі відділи з 50 або більше співробітниками з дуже високим статусом. Віце-президент компанії з кадрів



завичай є другою людиною в компанії, і всі стратегічні рішення приймаються тільки за його участю. Відділи кадрів виконують наступну роботу:

- ♣ визначити потребу підприємства в персоналі;
- ♣ розробити політику та принципи роботи з заповідником;
- ♣ здійснюють набір, розстановку, оцінку та переміщення персоналу;
- ♣ вживати заходів щодо розвитку людського потенціалу;
- ♣ брати участь у формуванні організаційної культури фірми, яка відіграє вирішальну роль в успіхах і невдачах фірми. Організаційна структура відділу кадрів однієї з корпорацій наведена на рис. 3.1.

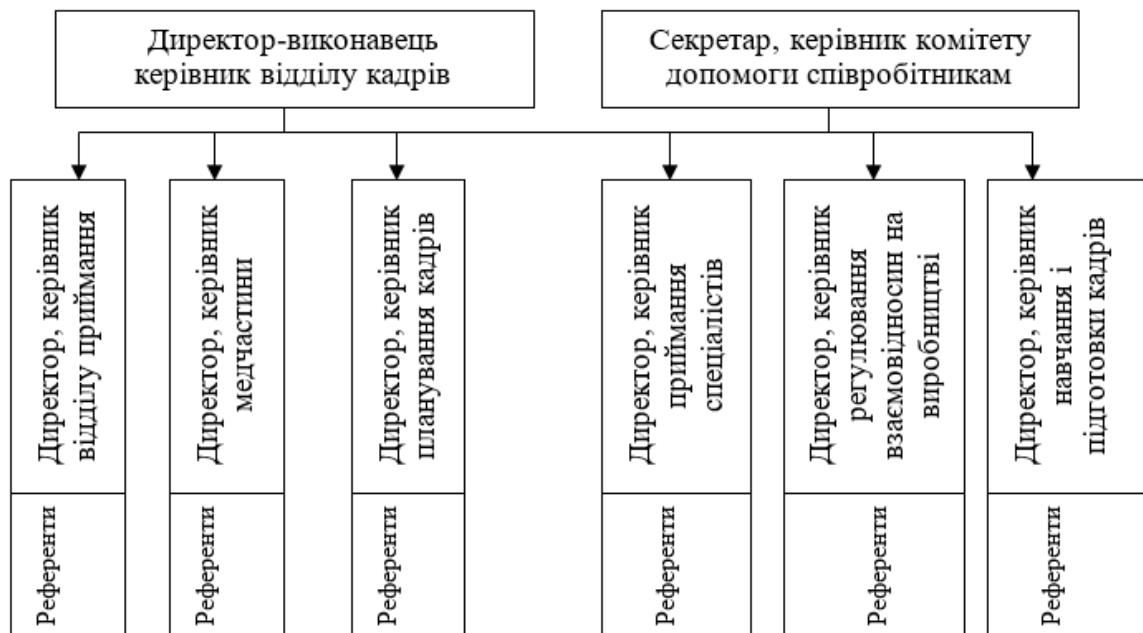


Рис. 3.1. Структура кадрової служби корпорації  
Примітка. Побудовано на основі [22]

У цілому діяльність кадрових служб здійснюється за такими напрямками:

- управління кадровою політикою;
- планування штатного розкладу;
- підбір і розстановка персоналу;
- управління кадрами;
- розрахунок заробітної плати;
- управління винахідницькою і раціоналізаторською роботою;
- організація навчання і підвищення кваліфікації кадрів;

- навчання практикантів;
- вирішення соціальних питань;
- соціальне забезпечення працівників похилого віку;
- медичне обслуговування на виробництві;
- організація харчування;
- організація праці і техніка безпеки;
- правові проблеми.

90% компаній довіряють кадровим службам розрахунок заробітної плати, а 10% доручають цю функцію працівникам фінансової служби або бухгалтерії. У розвинених країнах кадрові служби забезпечені високопрофесійними кадрами. У США 6-7 з кожних 10 працівників є фахівцями: психологами, соціологами, економістами, фахівцями у сфері трудових відносин, оцінки бізнесу та методів навчання, аналітиками роботи, рекрутерами в навчальних закладах, консультантами з планування кар'єри тощо. У наукомістких корпораціях США вони становлять 25% від усієї чисельності працівників кадрових служб. Більше того, у 500 великих компаніях і державних установах США понад 30% спеціалістів, зайнятих у роботі з персоналом, мають найвищий освітній рівень – ступінь магістра та доктора [11, 66]. Структура робіт відділу управління персоналу зарубіжних фірм подана на рисунку 3.2.

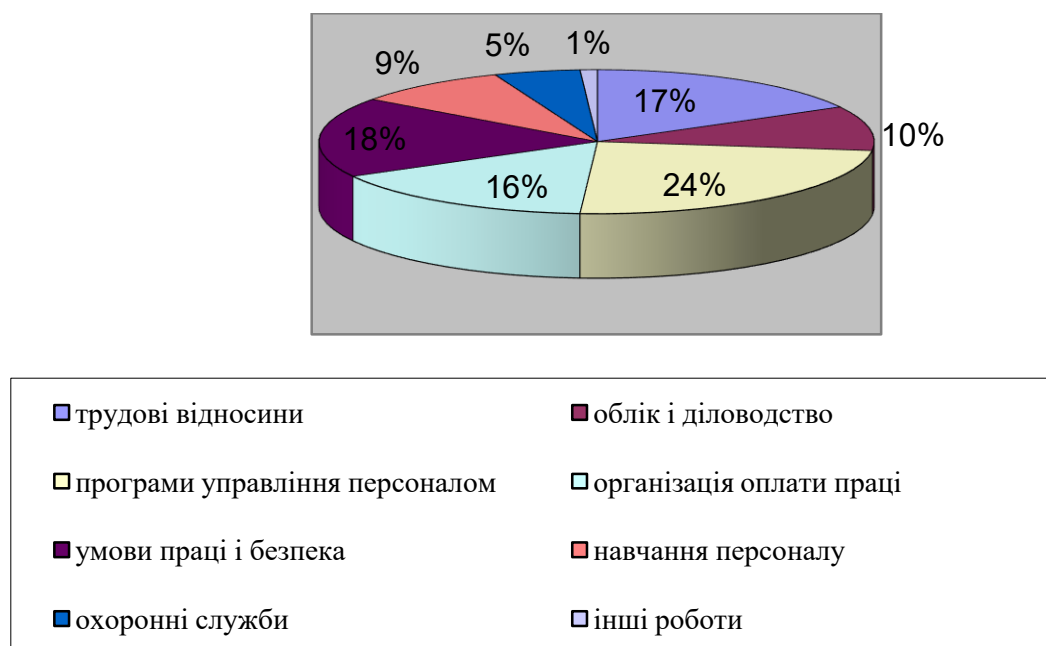


Рис. 3.2. Структура робіт відділу управління персоналу зарубіжних фірм

Примітка. Побудовано на основі [41]

Досвід провідних зарубіжних компаній показує, що діяльність служб управління персоналом не обмежується вирішенням лише адміністративно-управлінських питань найму, обліку та звільнення працівників. Наприклад, кадрова служба найпотужнішої компанії в області персональних комп'ютерів IBM поряд зі звичайними функціями відповідає за розробку ключових для корпорації програм, від яких багато в чому залежить успіх загальної кадрової політики. Це і щорічні дослідження громадської думки, і дні відкритих дверей, і розвиток прозорості всередині компанії. Новітня програма гарантує кожному співробітнику корпорації можливість спілкування з її топ-менеджментом.

В економічно розвинутих країнах велика увага приділяється модернізації систем оцінювання різних категорій персоналу. Перш за все, збільшується використання самооцінки персоналу. Поширені бонусні системи, наприклад в Америці - система Сканлона і Ракера. Перший заснований на економії витрат на оплату праці між підприємством і працівниками, другий – на формуванні преміального фонду залежно від приросту умовної чистої продукції на один долар заробітної плати [49]. Слід зазначити, що за останні роки професійний рівень спеціалістів кадрової служби значно підвищився. До них відносяться: психологи, соціологи, економісти, спеціалісти у сфері трудових відносин, методики навчання та оцінки персоналу, консультанти з планування кар'єри, спеціалісти з організаційного планування, профорієнтації, спеціалісти-інтерв'юери [39]. При визначенні необхідної чисельності працівників кадрової служби організації слід враховувати наступні фактори:

- ♣ загальна чисельність і структура персоналу;
- ♣ сфера діяльності організації;
- ♣ технічне забезпечення управління персоналом.

Пріоритетом вітчизняного менеджменту повинні бути відносини між системою управління (менеджмент, методи і засоби) і працівниками: необхідно створити атмосферу, яка виховує лояльність і формує поведінку працівника в

колективі відповідно до вимог компанії. На відміну від японських методів менеджменту, американський менеджмент будується на вдосконаленні стимулів і організації праці. Все більше відмовляються від ієрархічних структур, усуваються вертикальні зв'язки управління, розширюється коло осіб, відповідальних за виконання виробничих завдань, повноваження керівників нижчої та середньої ланки переходять на робочий рівень. Перевага надається організації праці - всередині робочої групи, бригад, які мають певну виробничу самостійність. Такий підхід є організаційною основою мотивації працівників, забезпечується системою гнучкого матеріального стимулювання особистих досягнень і охоплює, крім заробітної плати, різні доплати та премії, доходи від участі в прибутку, статутний капітал підприємства, а також сприяє взаємозв'язку між доходом працівників і тими цінностями, які вони створюють.

Американські корпорації приділяють особливу увагу успіху кожного співробітника, даючи йому можливість з гордістю заявити: «Я зробив це сам». Посадова інструкція менеджера з персоналу в США включає. 1) Загальні положення: - Виконує відповідальні адміністративні функції та керує кадровою роботою в організації чи установі. - Відповідає за планування і реалізацію кадрової політики, включаючи набір, тестування, оцінку, призначення, просування по службі, переклад і рекомендації щодо зміни статусу співробітників організації, а також за систему надання необхідної інформації співробітникам. - Працює під загальним керівництвом, виявляючи ініціативу та незалежність суджень при виконанні покладених на нього завдань.

2) Приклади виконаних робіт: - бере участь у загальному плануванні та визначає курс на забезпечення ефективної роботи та рівномірного штатного розпису. - Доносить інформацію про найважливіші рішення з кадрових питань до всіх рівнів організації через бюлетені, наради та особисті контакти. - Проводить співбесіди при прийомі на роботу, оцінює випускників навчальних закладів, класифікує заяви про прийом на роботу. - Проводить підбір та підбір нових працівників на заміщення вакансій, аналізує заявки кваліфікованих спеціалістів. - Проводить консультації з керівниками нижчого рівня з кадрових питань, у тому

числі з питань призначення, прийому на роботу або звільнення працівників після закінчення випробувального терміну, а також переведення, пониження в посаді та звільнення постійних працівників. - Організовує навчання персоналу, узгоджує заходи з навчання персоналу з роботою посадових осіб та керівників нижчого рівня. - Встановлює рейтингову систему працівників та організовує навчання керівників нижчого рівня з питань оцінки діяльності працівників. - Веде особисті справи працівників. - Керує безпосередньо або через підлеглих роботою групи працівників. - За дорученням керівництва виконує окремі завдання та доручення, що стосуються сфери його діяльності. 3) Загальні кваліфікаційні вимоги: - Досвід та підготовка: необхідно мати великий досвід управління кадровою роботою. - Освіта: чотирирічний коледж або університет зі спеціалізацією в галузі освіти та управління людськими ресурсами. - Знання, уміння, навички: достатнє знання принципів і практики управління персоналом, підбору та призначення працівників, питань оцінки діяльності працівників. Зі сказаного вище можна зробити висновок, що функції кадрових служб підприємств США полягають у забезпеченні виробництва висококваліфікованою робочою силою (планування, відбір, найм, звільнення), сприянні розвитку працівників (профорієнтація та перепідготовка, атестація, планування кар'єри, чергування), вдосконалення організації, мотивація праці, дотримання техніки безпеки, здійснення соціальних виплат [16].

На нашу думку, українські підприємства могли б застосувати американський досвід у: - забезпечення цілеспрямованої роботи з керівними кадрами та резервом просування по службі, основою якої має бути планування ділової кар'єри, раціональна ротація керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах та стажування на відповідній посаді; - підвищення трудової та соціальної активності працівників шляхом використання та вдосконалення організаційно-економічних і морально-психологічних стимулів; - встановлення заробітної плати, яка покриватиме витрати на задоволення основних потреб працівника; - виховання у співробітників духу колективізму, створення єдиної організаційної культури, особливого мікроклімату компанії, який би сприяв виникненню почуття причетності до єдиного колективу, нерозривності з підприємством, а також

зниження опору змінам і інновації. Кадрові служби європейських компаній, як правило, вирішують такі завдання: - управління людьми (набір, наймання, перенавчання тощо); - управління умовами праці (заробітна плата, дисципліна, інформація, гігієна, безпека); - соціальне управління; - документальне забезпечення кадрового обслуговування потреб працівника та адміністрації; - управління допоміжними службами (охорона, транспорт, санітарно-медична та ремонтна служба, служба соціального житла); - управління програмою (просування, зарплата, підвищення кваліфікації). Особливе значення надається інвестиціям у внутрішній розвиток персоналу компанії, оскільки зовнішній ринок праці та система освіти не встигають адаптуватися до стрімких змін своїх потреб у забезпеченні конкретних посад кваліфікованим персоналом. [25].

На нашу думку, найбільш адаптованими до застосування на практиці вітчизняних умов будуть наступні методи роботи з персоналом західноєвропейських компаній: - для підвищення продуктивності праці та виховання почуття причетності компанія повинна покладати відповідальність за результати діяльності підприємства не лише на керівництво, а й на окремих працівників; - впровадження адекватної системи оцінки результатів праці, метою якої має бути не висміювання та виявлення недоліків працівника, а виявлення та аналіз помилок з метою подальшого їх уникнення; - формування та підтримка творчої атмосфери на підприємстві, забезпечення розвитку персоналу за допомогою керівника та зовнішнього консультанта. Ми вважаємо, що для розвитку та використання творчого потенціалу співробітників варто створити умови, в яких працівник буде прагнути до саморозвитку і хотів би вкладати свої зусилля в розвиток компанії не тільки за матеріальну винагороду.

Для цього доцільно налагодити обмін інформацією та підтримувати зворотній зв'язок між персоналом і керівництвом, а саме поширювати серед працівників, доводити до них інформацію про перспективи діяльності підприємства, довгострокові цілі розвитку. Отже, суть проблеми використання будь-якого зарубіжного досвіду, а тим більше управлінського, зводиться до визначення меж і можливостей його застосування та пошуку адекватних форм його

реалізації в конкретних умовах. Було б корисно забезпечити вивчення особливостей менеджменту шляхом стажування та практики на іноземних підприємствах. Врахування зарубіжного досвіду ведення кадрової роботи в організаціях, особливо новітніх тенденцій кадрової роботи, є важливою складовою вдосконалення кадрової політики вітчизняних підприємств.

### **Висновки до III розділу**

Аналіз теоретичних засад призначення служб HR – підприємства та вивчення практики роботи відділу ДП «Львівське лісове господарство» дають підстави зробити наступні висновки. 1. HR - служба підприємства є спеціалізованим структурним підрозділом у сфері управління підприємством разом із зайнятими в ньому посадовими особами, які покликані здійснювати управління персоналом у рамках обраної кадрової політики. Основною метою кадрової служби є не тільки керуватися інтересами підприємства при здійсненні кадрової політики, а й діяти з урахуванням законодавства про працю, виконання соціальних програм, прийнятих як державними, так і територіальними. рівнях. Функції, структура і завдання кадрової служби тісно пов'язані з характером економічного розвитку, розумінням керівництвом підприємства ролі персоналу в реалізації цілей і завдань, що стоять перед підприємством. 2. Серед основних функцій, які виконує кадрова служба, можна виділити: 1) управлінську діяльність, що забезпечує реалізацію чинного законодавства у сфері праці; 2) організація зайнятості, яка реалізується шляхом підбору, прийняття на роботу, ознайомлення з робочим місцем, навчання умовам і техніці праці, переходу з одного робочого місця на інше, звільнення працівника; 3) формування резервного потенціалу; 4) проведення постійного контролю за умовами праці, трудовою дисципліною, технікою безпеки; 5) розробка положень та атестація кадрів, організація конкурсів на заміщення вакантних посад; 6) організація систематичної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; 7) співпраця з профспілками та керівництвом організації в розробці та укладенні колективного договору; 8) регуляція соціально-психологічних відносин

шляхом визначення причин і розробки заходів щодо зниження соціальної напруги в колективі; 9) здійснення методичного керівництва та координації діяльності структурних підрозділів установи, що здійснюють управління персоналом.

## **ВИСНОВКИ**



Аналіз теоретичних засад призначення служб HR – підприємства та вивчення практики роботи відділу ДП «Львівське лісове господарство» дають підстави зробити наступні висновки. 1. HR - служба підприємства є спеціалізованим структурним підрозділом у сфері управління підприємством разом із зайнятими в ньому посадовими особами, які покликані здійснювати управління персоналом у рамках обраної кадрової політики. Основною метою кадрової служби є не тільки керуватися інтересами підприємства при здійсненні кадрової політики, а й діяти з урахуванням законодавства про працю, виконання соціальних програм, прийнятих як державними, так і територіальними. рівнях.

Функції, структура і завдання кадрової служби тісно пов'язані з характером економічного розвитку, розумінням керівництвом підприємства ролі персоналу в реалізації цілей і завдань, що стоять перед підприємством. 2. Серед основних функцій, які виконує кадрова служба, можна виділити: 1) управлінську діяльність, що забезпечує реалізацію чинного законодавства у сфері праці; 2) організація зайнятості, яка реалізується шляхом підбору, прийняття на роботу, ознайомлення з робочим місцем, навчання умовам і техніці праці, переходу з одного робочого місця на інше, звільнення працівника; 3) формування резервного потенціалу; 4) проведення постійного контролю за умовами праці, трудовою дисципліною, технікою безпеки; 5) розробка положень та атестація кадрів, організація конкурсів на заміщення вакантних посад; 6) організація систематичної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів; 7) співпраця з профспілками та керівництвом організації в розробці та укладенні колективного договору; 8) регуляція соціально-психологічних відносин шляхом визначення причин і розробки заходів щодо зниження соціальної напруги в колективі; 9) здійснення методичного керівництва та координації діяльності структурних підрозділів установи, що здійснюють управління персоналом. 3. Важливе місце в організації служби кадрів на підприємстві відводиться професійно-кваліфікаційним вимогам до працівників цієї служби. Кандидат на посаду керівника кадрової служби зобов'язаний мати: спеціальну підготовку в галузі комп'ютерних технологій;

знання іноземної мови; правова підготовка; кілька років досвіду роботи з персоналом.

До співробітників HR-служби висуваються такі якісні вимоги, як вміння налагоджувати контакти, творче мислення, компетентність, організаторські здібності, аналітичне мислення, мистецтво спілкування. ДП «Львівське лісове господарство» розташоване в центральній частині Львівської області на території чотирьох адміністративних районів – Львівського, Червоноградського, Стрийського, Яворівського. Основний вид діяльності: лісове господарство та інша діяльність у лісовому господарстві; надання допоміжних послуг у лісовому господарстві; збирання дикорослої недеревної продукції; оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Станом на 1 жовтня 2022 року в компанії працює 248 осіб. У системі управління ДП «Львівське лісове господарство» 75 осіб. 100% співробітників кадрової служби компанії мають вищу освіту. Що стосується досвіду роботи персоналу служби персоналу, то лише 1 особа (20%) працює менше 5 років; від 6 до 10 років - 2 особи (40%); більше 11 років 2 особи (40%). У колективі працюють виключно жінки. Персонал є найважливішим стратегічним ресурсом кожного підприємства. Люди створюють організацію, визначають її місію, стратегічні цілі, знаходять необхідні ресурси, реалізують виробничі процеси. Пріоритетними напрямками вдосконалення системи управління діловою кар'єрою персоналу ДП «Львівський лісгосп» є:

- наставництво на термін більше одного місяця; • кар'єрна карта як посібник для планування кар'єри;
- деталізація опису компетенцій за рівнями та посадами.

Необхідно запроваджувати індивідуальне наставництво працівника не лише на етапі його стажування, а й протягом усього його кар'єрного шляху, до моменту зайняття ним вакантної посади вищого рівня на підприємстві. У цьому методі розвитку персоналу більш досвідчений співробітник ділиться досвідом і знаннями з протеже протягом значно більшого періоду часу, більше одного місяця, як під час стажування.

Удосконалення системи управління діловою кар'єрою ДП «Львівське лісове господарство» необхідно вдосконалити матрицю компетенцій спеціалістів. Визначаючи місію компанії, стратегію розвитку, основні цілі та завдання, перед керівництвом постає завдання визначити компетенції спеціалістів, необхідні для реалізації планів. Тому необхідно чітко знати, співробітники якого рівня потрібні організації і якими компетенціями вони повинні володіти для вирішення тих чи інших питань. На нашу думку, для покращення роботи кадрової служби ДП «Львівське лісове господарство» необхідно:

1. Трансформувати процес підготовки персоналу.
2. Мотивуйте співробітників створювати цілі навчання.
3. Виділіть час на навчання: наприклад, 2 години на тиждень, або будь-яка інша зручна для організації форма. Надати доступ до навчальних онлайн-платформ та інших навчальних матеріалів. Надаючи доступ до онлайн-каталогу курсів, ви даєте співробітникам свободу відкривати та створювати власні шляхи навчання. Удосконалюйте HR-службу: працівнику служби недостатньо виконувати лише «стандартні» функції, його необхідно постійно розвивати та навчати. Наприклад, направити на нові курси, пов'язані з удосконаленням роботи відділу кадрів.
4. Збільшити підтримку своїх співробітників: на даний момент в компанії немає програм для поліпшення психічного здоров'я персоналу. Тому у працівників може зникнути мотивація та бажання працювати, а робота підприємства буде неефективною та збитковою.
5. Розробити оздоровчі програми: щоб співробітники були бадьорими і продуктивно працювали, необхідно дбати про їх здоров'я. Ви можете замовити корисні обіди, виділити додатковий час для відпочинку, організувати спільний відпочинок і заняття спортом.
6. Збільшити використання нових технологій: у час безперервного розвитку науки і технологій не можна відмовлятися від використання штучного інтелекту та віртуальної реальності.

Для всіх співробітників можна організувати навчання, щоб швидко навчити їх користуватися такими технологіями. Це може істотно підвищити ефективність

роботи підприємства. Враховуючи новітні тенденції роботи з персоналом, які успішно впроваджуються у вітчизняних установах, та враховуючи передовий прогресивний досвід зарубіжних кадрових служб, можливими напрямками вдосконалення організації роботи з управління персоналом на ДП «Львівське лісове господарство» є такі:

1. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

2. Широке впровадження прогресивних методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

3. Організація системної роботи з управлінськими кадрами, яка має базуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, вахтовий рух керівників, навчання, стажування.

4. Забезпечення стабільності трудового колективу, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріального, соціально-культурного та етично-психологічного стимулювання.

5. Забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості шляхом кваліфікованого дотримання фахівцями кадрової служби порядку працевлаштування та перепідготовки вивільнюваних працівників, надання їм гарантованих законодавством пільг і компенсацій. Ефективне функціонування кадрових служб можливе за умови дотримання таких вимог до інформації, як: повнота і точність, своєчасність і оперативність, корисність, доступність, ясність сприйняття, легкість передачі, обробки і зберігання. Для покращення роботи HR-служб можна використовувати спеціалізовані системи HRM (Human Resource Management), які включають підсистеми ведення штатних розкладів та організаційних структур, кадрового обліку та робочого часу. Ці системи є повнофункціональними та забезпечують автоматизацію основних функцій управління.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Азарова А.О., Мороз О.О., Лесько О.Й., Романець І.В. *Управління персоналом: навч. посіб.* Вінниця : ВНТУ, 2014. 283 с.
2. Баб'як Г. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 98- 102.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: підручник*. К.: « Центр учбової літератури», 2019. 468 с.
4. Біндюженко В.М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL.: <http://www.m/nayka.com.ua>.
5. Богиня Д. П., Грیشнова О.А. *Основи економіки праці: навч. посіб.* 3-тє вид. К.: Знання-Прес, 2010. 387 с.
6. Бондарева Л.В. Сучасні технології добору кадрів: перспективний досвід для публічної служби в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2015. N 1. С. 62.
7. Гасай О, Пушкар З.М. Механізм набору і відбору працівників в організацію. Збірн. матеріалів доповідей Всеукраїнської науково – практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки.» Частина 1. Тернопіль, ТНЕУ, 2019.
8. Дяків О. П., Островерхов В.М. *Управління персоналом: навч.- метод. посіб.* Тернопіль. ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. *Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч.-метод.посібник./за ред. Є. П. Качана.* Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 255 с.
10. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>.
11. Звіт про фінансові результати ДП «Львівське лісове господарство» за 2020 - 2022 рр.
12. Звіт з праці ДП «Львівське лісове господарство» за грудень 2021.

13. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання ДП «Львівське лісове господарство» за 2020 – 2022 рр.
14. Закалик Г. Адаптація HR – служби до сучасних викликів. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали II Всеукр. наук.–практ. конф. З міжнародною участю, 28 травня 2021 р. Тернопіль. ЗУНУ, 2021.
15. Закалик Г. Призначення HR - служби у формуванні персоналу організації у період військового стану. Збірник науково – практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль, ЗУНУ, 2022).
16. Залученість персоналу: 7 кроків до розуміння.  
URL:<https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/february/issue-2/article-106945.html>
17. Кодекс законів про працю в Україні: станом на 15.04.2021р. URL:  
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
18. Колективний договір ДП «Львівське лісове господарство».
19. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2016. 312с.
20. Корисні програми для самоорганізації і планування. Тут - цікаво. 2016. URL:  
<http://tut-cikavo.com>
21. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
22. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: навч. посіб. 2-е вид. перероб. й доп. К.: Кондор, 2015. 304 с.
23. Львівський портал .<https://www.google.com/search?client=firefox-b->
24. Майбутнє HR – менеджменту: тенденції, ризики, мотивація  
URL:[http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/5.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/5.pdf)
25. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: підруч./П. П. Микитюк, В. Я. Брич, М. М. Шкільняк, Ю. І. Микитюк. Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2019. 518 с
26. Офіційний сайт ДП «Львівське лісове господарство»: <http://lvivlg.com.ua/>

27. Осійчук М. Модернізація кадрових служб – основа вдосконалення управління у державному секторі. *Довідник кадровика*. 2019. № 3. С. 56 – 63.
28. Побудова HR - служби з нуля. URL: [https://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie\\_biznesom/stati/postroenie\\_hr\\_sluzhby\\_s\\_nulya](https://www.prostobiz.ua/biznes/upravlenie_biznesom/stati/postroenie_hr_sluzhby_s_nulya)
29. Посадова інструкція старшого інспектора з кадрів ДП «Львівське лісове господарство».
30. ПЛ-51 Положення про оцінку персоналу. Версія 3.0
31. ПЛ-54 Положення Про навчання та розвиток персоналу. Версія 3.0
32. ПР-30 Процедура пошуку та підбору персоналу. Версія 3.0-1
33. ПР-43 Положення про кадрову службу ДП «Львівське лісове господарство» за 2020 р.
34. ПР-48 Положення про ведення кадрового діловодства. Версія 2.0
35. Положення про професійне навчання кадрів на виробництві. Затверджено наказом Міністерства соціальної політики України та МОН України від 23 трав. 2015 р. № 127/151. *Праця і зарплата*. 2017. № 16.
36. Правила внутрішнього трудового розпорядку ДП «Львівське лісове господарство».
37. Прохоровська С. HR-бренд в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. № 21. С. 77-81.
38. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Осадка Ю.В., 2017. 210с.
39. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162
40. Робота підприємств Львівського обласного управління лісового та мисливського господарства з питань рекреаційної діяльності: <https://www.openforest.org.ua/18731/>

41. Скібіцький О. М. Нові компетенції співробітників і нові ролі кадрових служб у формуванні людського потенціалу в умовах упровадження інновацій. *Економіка розвитку*. № 1 (73). 2015. С. 93-98. URL.: <http://www.ed.ksue.edu.ua>
42. Статут ДП «Львівське лісове господарство».
43. Статистична звітність та внутрішня документація ДП «Львівське лісове господарство» за 2020-2022рр.
44. Стратегічний план розвитку державного підприємства «Львівське лісове господарство» за 2019-2023рр.
45. Сучасні тренінгові технології навчання ведення бізнесу. URL: <http://biznestren.narod.ru/roz2.html>
46. Технології управління людськими ресурсами [Елект. ресурс]: навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.
47. Трансформація корпоративної культури під час пандемії COVID-19. URL: <https://ain.ua/2021/03/26/transformaciya-korporativno%D1%97-kulturi-qatestlab-pid-chas-pandemi%D1%97-covid-19/>
48. Управління персоналом: Навчальний посібник / Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М., Шканова О. М. К.: ЦНЛ, 2006. 501 с.
49. Управління персоналом. URL: <http://www.probusiness.in.ua/kb/management/practice/people/devel/>
50. Фінансова звітність ДП «Львівське лісове господарство» за 2020-2022 роки (Баланси на 01.01.2020, 01.01. 2021, 01.01.2022)
51. Чим повинен займатись HR. URL: <https://mc.today/popytki-hr-menedzherov-stroit-iz-sebya-psihologov-smeshny-chem-na-samom-dele-dolzhen-zanimatsya-hr/>
52. Шкільняк М.М., Мельник А.Ф., Микитюк П.П. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. Вип. 2. С. 163-174.
53. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: навч. посіб. ТНЕУ. Тернопіль:



- Крок, 2014. 293 с.
- 54.Шкільняк М.М., Овсянюк – Берданіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль. КРОК, 2017. 351с.
- 55.Шкоробот М.В., Ведута Л.Л. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
- 56.Штатний розпис ДП «Львівське лісове господарство» на 2022 рік.
- 57.Щур О. Сучасний погляд на персонал. *Практика управління*. 2018. №6. С. 35 - 40.
- 58.Щур С. Методика оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу *Україна: аспекти праці*. 2009. №7. С. 34-37.
59. Як розробити HR стратегію. URL:<https://prohr.rabota.ua/kak-razrobotat-hr-strategiyu-algorithm-i-rekomendatsii-marchara/>
- 60.HR-менеджер: обов'язки і вимоги.URL:  
<https://uk.campwaltblog.com/4038454-hr-manager-duties-and-requirements>
- 61.HR у мінливому світі: 7 методів високоефективного управління персоналом. URL:<https://ternopil.grc.ua/article/23167>
- 62.Key Principles of Strategic Human Capital Management. URL:<https://mitrefinch.com/blog/10-key-principles-strategic-human-capitalmanagement/>.
- 63.How to Implement a Continuous Performance Management Cycle? URL:<https://www.profit.co/blog/performance-management/how-to-implement-a-continuous-performance-management-cycle/>

### Анкета

для оцінки працівників ДП «Львівське лісове господарство» побудована на основі методу LAB Profile

П.І.Б.

Дата народження:

Посада:

1. Проранжуйте ступінь значимості пріоритетів у вашій роботі:

- заробіток;
- спілкування;
- самовираження;
- інше (напишіть).

2.Що ви очікуєте отримувати від роботи у майбутньому?

3.Як ви дізнаєтесь, що гарно виконуєте свою роботу?

4. Чи влаштовує вас заробітна плата, яку ви отримуєте?

5. Якщо зарплата збільшиться, то як ви розподілите свої витрати?

6. В якому випадку ви б змінили місце роботи?

7. На якій посаді ви могли б найкраще застосувати свої знання?

8.Що ви змінили б у роботі підприємств?