

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇН
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б.Д.Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ХВАЛИБОГА Тетяна Володимирівна
СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ У
БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»
спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-наукова програма «Міжнародний менеджмент»

Виконав/ла студент/ка
групи МІМм-21
Т.В. Хвалибога

Науковий керівник
д.е.н., проф.,
О.М. Сохацька

ТЕРНОПІЛЬ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ У БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	
1.1. Сучасні концепції та підходи до управління людьми	5
1.2. Принципи управління людьми в багатонаціональних підприємствах.....	16
1.3. Сучасні технології в системі управління людьми	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	22
РОЗДІЛ II: АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ У КОМПАНІЇ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»	
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Контінентал Фармерз Груп»»24	
2.2. Аналіз використання сучасних технологій управління людьми компанії «Контінентал Фармерз Груп» на міжнародних ринках	28
2.3. Основні тенденції системи управління людьми в організації.....	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	50
РОЗДІЛ III: НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ ЗА ДОПОМОГОЮ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»	
3.1. Заходи вдосконалення системи навчання працівників з допомогою використання сучасних технологій	53
3.2. Заходи підвищення залученості та лояльності працівників.....	60
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	65
ВИСНОВКИ	66
Список використаних джерел	69

ВСТУП

У наш час індустрія HR-технологій відчуває постійне зростання та еволюцію. Оскільки на ринок виходять нові гравці, організації все далі звертаються до технологій для подальшого підвищення ефективності та продуктивності. Майже всі міжнародні компанії надають універсальний доступ до кадрових послуг за допомогою технологій та веб-додатків, що кардинально змінює практику управління людськими ресурсами. Ці зміни часто є результатом необхідності для скорочення витрат і розширення чи покращення послуг.

HR перетворюється на професію, яка все більше базується на технологіях, оскільки організаціям необхідно:

- 1) Оптимізувати процеси управління персоналом та зменшувати адміністративне навантаження.
- 2) Зменшувати витрати на управління персоналом та дотримання вимог.
- 3) Покращувати обслуговування та доступ до баз даних для співробітників і керівників.
- 4) Надавати показники в режимі реального часу, щоб дозволити особам, які приймають рішення, вчасно помічати тенденції та ефективніше керувати робочою силою.

Дослідження науковців показують, що організації, які успішно впроваджують сучасні технології, перевершують ті, які цього не роблять. Але оскільки більшість організацій уже мають автоматизоване базове адміністрування персоналу, проста автоматизація процесів HR більше не може забезпечити конкурентну перевагу. Замість цього організації повинні визначати, яким чином і у яких підрозділах використовувати сучасні технології для трансформації HR і просування свого бренду.

Технології, що використовуються при підборі персоналу, допомагають організаціям залучати сильніший і різноманітніший притік претендентів і ефективніше керувати процесом визначення найкращих кандидатів на роботу — тих, хто володіє відповідними знаннями та вміннями для відповідної посади.

Зіткнувшись із тиском необхідної точності методів відбору, організації розглядають сучасні технології як спосіб більш активного управління процесом пошуку та підбору. Перехід до моделі електронного рекрутингу обумовлений певними бізнес-цілями, зокрема необхідністю:

- Підвищити ефективність підбору персоналу та зменшити витрати. Онлайн-підбір може скоротити час циклу на 25 відсотків і може знизити витрати на рекрутинг більш ніж на 1 000 доларів США за один найм [1].
- Підвищити якість та кількість заявників. Електронний рекрутинг дозволяє організаціям досягати кандидатів по всій країні або по всьому світу.
- Покращити зручність для кандидата. Потенційні кандидати, які користуються перевагами веб-підтримки для циклу набору, дізнаються про компанію, її культуру та можливості онлайн.
- Підвищення гнучкості в адмініструванні відбіркових тестувань. Раніше кандидатам на роботу потрібно було відвідати офіс організації, щоб пройти відбірковий тест у середовищі контролю. Кандидати тепер можуть проходити веб-версії тестів у середовищі з або без контролю. Наприклад, багато роздрібних організацій, такі як Lowes, Home Depot і Target, використовують такий метод для проведення вхідних тестувань для кандидатів.
- Покращення корисності вхідних тестів. Незважаючи на те, що організації вже мають можливість визначати валідність проходження тестувань для кандидатів, сучасні технології також можуть допомогти організації використовувати дані про продуктивність, для прогнозування довгострокової роботи та перебування в організації.

Пандемія особливо сприяла впровадженню сучасних технологій в розрізі розвитку і навчання. Організації почали пропонувати навчальні програми, щоб допомогти співробітникам пристосуватися до роботи лише в Інтернеті. Стало зрозуміло, що ця система може добре працювати і для більш традиційних форм навчання. Навчання та розвиток співробітників стали ключовим аспектом

розвитку HR-технологій, адже підприємствам потрібні платформи, де є можливість обмінюватися документами та ресурсами, автоматизувати робочі процеси та підтримувати працівників, які прагнуть до професійного розвитку.

Останні оцінки свідчать про те, що міжнародні організації витрачають майже 40 мільярдів доларів на ініціативи з електронного навчання [3; 4]. Хоча технології ще не так широко поширені в навчанні, як в інших сферах HR, майже 60 відсотків опитаних організацій вказали, що вже впровадили електронне навчання або планують зробити це протягом наступного року [5].

Бізнес-рушії впровадження новітніх технологій в сферу навчання включають:

- Зменшення витрат на навчання. Організації, які впроваджують електронне навчання, можуть заощадити від 40 до 50 відсотків протягом кількох років [6]. Наприклад, IBM повідомили, що їм вдалося заощадити понад 400 мільйонів доларів щорічно завдяки електронному навчанню [7].
- Підвищення гнучкості співробітників і контролю над навчанням. Співробітники цінують гнучкість, яку надає електронне навчання, оскільки це може скоротити поїздки та час. Крім того, співробітники можуть контролювати власне навчання та брати в ньому участь у зручний для них час, при цьому утримуючи баланс між роботою та особистим життям.
- Якісніше відстеження та управління навчанням працівників. Технології допомагають керівникам відстежувати, які курси були успішно завершені їхніми підлеглими і які майбутні можливості навчання можуть відповідати їхнім потребам. HR-менеджери також можуть відстежувати процес навчання, зменшуючи надлишкові витрати на навчання.

Невеликі підприємства також можуть отримати вигоду від використання зовнішніх постачальників електронного навчання. Багато постачальників пропонують онлайн-навчальні модулі на такі теми, як управління змінами, охорона праці та лідерські навички. Використовуючи такі ресурси, малий

бізнес може запропонувати співробітникам можливості навчання та розвитку, які можна порівняти з можливостями більших конкурентів. Це може допомогти при наборі та утриманні високопотенційних працівників.

Інформаційні системи людських ресурсів кардинально змінили те, як організації надають і керують кадровими послугами. Ефективне використання сучасних технологій може зробити персонал більш ефективним, інформованим і усвідомленим, як вони додають цінність бізнесу. Організації, які поєднують ефективні процеси управління людськими ресурсами з ефективними HR-технологіями, швидше за все, будуть більш продуктивними та прибутковими, ніж ті, які цього не роблять. Звичайно, завдання HR полягає в тому, щоб керувати цими технологіями таким чином, щоб максимізувати переваги, при цьому мінімізуючи підводні камені в такій трансформації.

Актуальність цієї теми полягає в тому, що управління людьми є однією з найважливіших сфер життя підприємства, здатної значно підвищити ефективність підприємства. В сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватися до умов ринку. У зв'язку з цим зростає актуальність управління людьми, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння і володіння сьогодишньої ринкової економічної ситуації. Управління людьми міцно займає провідні позиції в загальній системі управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне узагальнення особливостей сучасної практики управління людьми у багатонаціональних підприємствах для вироблення рекомендацій для агрохолдингу «Контінентал Фармерз Груп». Досягнення даної мети вимагає виконання таких **завдань**:

- визначити підходи та принципи управління людьми у багатонаціональних підприємствах;
- ознайомитися з особливостями управління людьми на прикладі компанії «Контінентал Фармерз Груп»;
- проаналізувати сучасні методи і практику управління людьми;

- розробити рекомендації для «Контінентал Фармерз Груп» із вдосконалення практики управління людьми.

При написанні бакалаврської роботи було використано такі методи:

- Аналіз
- Синтез
- Порівняльний аналіз
- Табличний метод
- Графічний метод

Результати роботи були апробовані на конференціях "Економічний і соціальний розвиток України в 21 столітті: національна візія та виклики глобалізації" на такі теми «Сучасні технології управління людьми у багатонаціональних підприємствах», «Принципи управління людьми у багатонаціональних підприємствах», «Тенденції в системі управління людьми у 2023 році».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ

1.1. Сучасні концепції та підходи до управління людьми

Управління людьми є однією з найважливіших сфер життя підприємства, яка дозволяє істотно підвищити ефективність діяльності підприємства. У сучасній жорсткій конкуренції будь-яка компанія змушена пристосовуватися до ринкових умов. У зв'язку з цим все більш актуальним стає управління людьми, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння та оволодіння поточною ринковою економічною ситуацією. Управління персоналом загалом міцно займає провідні позиції в загальній системі управління підприємством.

У світовій практиці склалася об'єктивна ситуація, за якої конкурентні переваги підприємства визначаються не стільки організаційно-економічними складовими, скільки забезпеченням кваліфікованими кадрами та ефективним управлінням ним. У сучасних умовах ринкових відносин особлива роль відводиться підвищенню рівня роботи з кадрами та поставленню його на міцний науковий фундамент, використанню накопиченого за багато років вітчизняного та зарубіжного досвіду, питанням практичного застосування сучасних форм організації роботи управління персоналом.

Розглянемо сутність понять «менеджмент» та «управління». Сучасний економічний словник тлумачить це поняття.

«Менеджмент» як сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління. Основною метою менеджменту є досягнення високої ефективності виробництва, краще використання ресурсного потенціалу підприємства, фірми, компанії; управління підприємством, фірмою, органом управління. Поняття «управління» словник розглядає як свідомий цілеспрямований вплив суб'єктів, керівників на людей і господарські об'єкти, що здійснюється з метою спрямування їх дій і отримання бажаних результатів; великий підрозділ вищих органів управління, відділ. [9]

Термін «менеджмент людських ресурсів» виник у 60-х роках ХХ ст. В одній зі статей американського соціолога Р. Майлза модель «людських відносин» протиставлялася моделі «людських ресурсів» (це дві моделі, що виникли в процесі вивчення фактора праці). Р. Майлз каже, що в моделі «людських відносин» основна увага приділяється створенню оптимальних умов праці для працівника. У моделі «людські ресурси» працівники розглядаються як джерело невикористаних резервів і як найважливіша можливість налагодити більш раціональне планування та прийняття рішень у загальній структурі підприємства. Задоволення потреб співробітників вже не є найважливішою метою, а є результатом особистої зацікавленості працівника. [10]

Управління людськими ресурсами або Human Resources — це розділ теоретичних знань і практичної діяльності, спрямований на забезпечення організацій якісним персоналом, здатним виконувати покладені на них функції, та його оптимальне використання. Сучасні роботодавці все більше цікавляться тим, як потрібно будувати робочий процес, які повноваження повинні мати працівники, а головне – що потрібно робити самому керівнику, на якому лежить величезна відповідальність.

На сучасному етапі кожен співробітник компанії має право розраховувати на підтримку керівництва, як моральну, так і матеріальну.

Найбільше роботодавці ставлять собі за мету переформатувати роботу співробітника в автоматичний процес і зробити так, щоб працівники не могли впливати на загальний робочий процес. Проте в епоху комп'ютеризації та цифровізації більшість видів виробництва вимагають з кожним роком збільшення знань. Тому без вивчення правил самоуправління жодне велике підприємство не зможе розвиватися і розширюватися.

Поняття управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно – практичних підходів до формування механізму його реалізації в конкретну організацію. У сучасних умовах існує 4 основні концепції, які розробляються в

рамках трьох основних підходів до управління персоналом, що дозволяють більш ефективно керувати співробітниками: [11]

- економічна;
- організаційно-розпорядча;
- організаційно-соціальна;
- гуманістична.

Ці сучасні підходи до управління персоналом актуальні для різних типів організацій і підприємств. Підходи представлені в таблиці 1:

№	Період	Концепції	Підходи
1	20–40 рр. XX ст.	Використання трудових ресурсів (labour resources use) Економічна	Економічний (працівник-носій трудової функції, «живий придатак машини»)
2	50–70 рр. XX ст.	Управління персоналом (personnel management) Організаційно-адміністративна	Органічний (працівник - суб'єкт трудових відносин, особистість)
3	80–90 рр. XX ст.	Управління людськими ресурсами (human resource management) Організаційно-соціальна.	Органічний (працівник-ключовий стратегічний ресурс організації)
4	XXI ст.	Управління людиною (human being management) Гуманістична	Гуманістичний (не люди для організації, а організація - для людей)

Таблиця 1. Підходи до управління персоналом [12]

[Джерело: [12]]

1. Економічна концепція

Основна мета економічної концепції — максимізувати потенціал працівників. Відділ кадрів повинен стежити за якістю трудових навичок працівників у виробничому процесі, допомагати персоналу реалізувати себе на робочому місці.

Людина в контексті цього поняття відіграє роль типового фактора виробництва, зобов'язаного виконувати всі необхідні вказівки керівництва. До нових співробітників кадровики мають пред'явити низку вимог: відповідальність, технічні знання, виконавчу активність, самодисципліну, вміння придушувати власні інтереси заради загального блага.

Концепція буде ефективною, якщо підприємство ставить перед собою чіткі цілі, намічає план дій і враховує наявність як зовнішніх, так і внутрішніх факторів.

2. Організаційно-адміністративна концепція

Основою організаційно-адміністративної концепції управління є здійснення організаційної роботи. Головним завданням HR-менеджер повинен поставити перед собою необхідність максимально можливого використання трудових і особистих якостей працівників підприємства.

Ця концепція певною мірою відображає принципи теоретичної доктрини бюрократичної організації, написаної А. Файолем. У цьому випадку управління здійснюється таким чином, що людина на посаді сприймається як закрита вакансія в існуючому штатному розкладі компанії, тобто працівник відіграє роль ресурсу, за допомогою якого компанія досягає своїх цілей. Фахівець з персоналу повинен підібрати нових співробітників для компанії, щоб вони відповідали посадам, які вони займатимуть у майбутньому. Співробітник повинен володіти особистими та професійними навичками, без яких він просто не впорається з посадою. Для впровадження ефективного менеджменту на підприємстві, де держава керується за такою концепцією, необхідно запровадити велику кількість підсистем управління.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом пов'язані з певними труднощами. У цьому випадку найскладніше – перетворити людей на

інструмент досягнення цілей. Зробити це неможливо, не порушуючи права особи, яка повинна мати вибір.

Основною складовою у використанні цього поняття можна вважати контроль над системою повноважень працівника, його відповідальність у всіх можливих поведінкових ситуаціях, поступове зростання і розвиток працівника як спеціаліста, здатного займати вищі посади та володіти всіма необхідними навичками. .

3. Організаційно-соціальна

Сучасні тенденції розвитку управління персоналом формуються протягом кількох сотень років, і сьогодні, коли більшість організацій існує в умовах жорсткої конкуренції, найчастіше використовується організаційно-соціальна концепція.

На підприємстві, де використовується така стратегія, здійснюється якісне управління персоналом. При цьому потенціал співробітника має бути повністю розкритий, а для цього компанія має створити ідеальні умови, в яких працівник виконуватиме свої обов'язки.

До нових співробітників пред'являється велика кількість вимог, головна з яких - відповідність посадам за великою кількістю параметрів, а також корпоративної структури підприємства. Таке поняття роботи найчастіше використовується в організаціях, що спеціалізуються на наданні послуг у сфері високих технологій.

Як фундаментальні тези в даному випадку використовуються роботи Елтона Мейо, а також теорія організації, сформована в постбюрократичному стилі. Організаційно-соціальна концепція передбачає, що жоден із співробітників не може бути замінений кимось іншим, кожен з них є цінністю для компанії та показником її розвитку.

У цьому випадку кадровики повинні підбирати працівників, які відповідають особистим і професійним характеристикам компанії. У компаніях, які використовують цю концепцію, часто проводять навчання персоналу,

причому іноді вузькоспеціалізоване, що важливо при роботі на великому підприємстві.

4. Гуманістична концепція

При створенні гуманістичної концепції було використано велику кількість форм роботи, що використовуються в японському менеджменті. У цьому випадку кожен співробітник сприймається не просто як рядовий член колективу, якого можна легко змінити, працівник розглядається як основна сутність.

Гуманістична концепція в основному використовується менеджерами з персоналу підприємств, на яких здійснюється масове виробництво, і найчастіше в ній використовується робота низькокваліфікованих працівників, які просто не можуть знайти іншу роботу. За допомогою цієї концепції ви можете налаштувати співробітників на повну участь у своєму робочому потенціалі. У цьому випадку до співробітників буде висувати ряд вимог: технічна підкованість, самодисципліна, відповідальність, виконавська активність. Таким чином, відділ кадрів організації повинен зробити все, щоб інтереси співробітників так чи інакше наблизилися до спільної справи. Це значно підвищує загальну продуктивність підприємства, оскільки в цьому випадку всі працівники мають на меті досягти поставлених цілей і тим самим не тільки допомагати компанії отримувати прибуток, але й у певному сенсі собі. Багато компаній, де використовується цей принцип управління, мотивують своїх співробітників додатковими перевагами: відпустками у зручний час, бонусами, вигідними умовами кредитування в банках-партнерах.

Основне завдання цієї концепції, яке має досягти HR-фахівець компанії, — створити такі умови, в яких працівник зможе реалізувати себе всередині компанії, а не продовжувати шукати цікавішу роботу. Основна теза концепції передбачає, що людина створена не для підприємства, а навпаки — підприємство створюється для людських потреб. При цьому ніхто не висуває серйозних вимог до професійних якостей нового співробітника. Співробітнику необхідно вибудовувати внутрішньоорганізаційні відносини з колегами, і в

цьому випадку все буде залежати від того, наскільки він готовий виконати цю умову.

Щоб розробити концепцію, керівник повинен усвідомити, що вдосконалення компанії буде залежати не тільки від інформаційного прогресу, а й від того, наскільки саме ціннісні характеристики співробітників організації. Кожен співробітник повинен усвідомити, що ефективний розвиток передбачає зміну внутрішніх цінностей.

Основна теза цієї концепції – самоуправління та здатність стимулювати продуктивну працю з додатковими перевагами на робочому місці.

Таким чином, кожен підхід важливий і необхідний в управлінні персоналом в організації, оскільки без механізму управління і самої людини жоден керівник не досягне великих результатів у своїй компанії. При виборі складу персоналу керівник повинен чітко знати, яку мету переслідує його організація.

Подальший розвиток концепцій управління персоналом як в Україні, так і за кордоном є дуже активний. Цей процес може передбачати як модернізацію існуючих підходів, так і розробку абсолютно нових принципів управління в компанії.

Ось основні підходи, які, на нашу думку, можуть вплинути на подальший розвиток концепцій управління персоналом на сучасному рівні.

- Інноваційно-підприємницька активність може проявлятися в солідарному, командному стилі управління. Тільки залучення всіх працівників до процесу прийняття рішень та управління організацією може підвищити ефективність діяльності організації, в тому числі й національної економіки.
- Організація повинна будуватися як самоучка, це можливо, якщо керівник має чітке розуміння, що успіх організації залежить від кожної людини. Розвиток організації має базуватися на розвитку працівників, що можливо за рахунок розширення значення та диверсифікації систем мотивації.

- Необхідно формувати корпоративну культуру, спрямовану на виховання почуття відповідальності, як за свій добробут, так і за розвиток організації, використання нових форм соціальної підтримки, розвиток відповідальності, коли працівник має можливість вибрати зі списку соціального страхування для категорії, до якої воно відноситься; декларація цінностей компанії. Функціонування організації повинно базуватися на мотиваційних відносинах, що визначають поведінку як суб'єктів, так і об'єктів управління.
- Організація комунікаційних потоків, коли інформація є постійним процесом організації, забезпечує відкритість для персоналу інформації про діяльність організації, цілі та шляхи їх досягнення, знання принципів і правил, що лежать в основі розробки та реалізації рішень в персоналі. керівництво, робить роботу більш передбачуваною і надає персоналу впевненості в завтрашньому дні.
- Бажано використовувати індивідуальний підхід. Кожна компанія повинна чітко розуміти, які саме працівники їй потрібні – не лише з точки зору професійних навичок, а й з точки зору особистості відповідно до специфіки компанії, та по-різному підбирати, мотивувати та розвивати їх, враховуючи індивідуальні особливості та цілі бізнесу. . Виокремлюються значущі групи персоналу, які найбільше потрібні підприємствам для вирішення поточних проблем, і їм призначається збільшений розмір ліміту соціального пакету.
- Спільна партнерська діяльність працівників відділу кадрів і лінійного керівництва визначає єдиність принципів управління персоналом у всіх підрозділах організації.
- При оцінці персоналу акцент слід робити на результативності, працездатності працівника. Оцінювати треба не людину та її особисті якості, а її трудовий внесок у досягнення корпоративних цілей, можливість покращення роботи.

- Необхідно, перш за все, реалізувати принцип, згідно з яким працівники повинні чітко отримувати свою частку підвищення продуктивності організації в цілому.

1.2. Принципи управління людьми в багатонаціональних підприємствах

Сутністю та особливостями системи управління людьми є її призначення, що формується як ефективність роботи всієї системи управління підприємством та її підсистеми «управління людьми» на основі оптимізації взаємодії її елементів, координації - упорядкованість і впорядкованість виробничої діяльності всіх працівників.

П. Друкер вважає, що в сфері управління персоналом на підприємствах є використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях .

Управління людьми базується на принципах: науковості, демократичності централізму, впорядкованості, поєднанні індивідуального та колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального та цільового управління, контролі за виконанням рішень [7].

Під принципом системи управління людьми розуміють важливі правила, положення та норми управління, що забезпечують його належне функціонування. При підборі, працевлаштуванні та заохоченні враховуються ділові та особисті якості працівників.

Загальноприйняті принципи управління персоналом підприємства враховують:

1. Принцип максимального індивідуального розвитку. Принцип акцентує увагу на розвитку кожного працівника. Оскільки кожна людина різна за своєю природою і характером, керівник повинен визнати потенційні характеристики кожного співробітника і надати можливості для розвитку всіх характеристик з

найкращим використанням їх на підприємстві. Гіпотезою кадрової політики має бути максимальне особисте задоволення.

2. Принцип наукового відбору. Оскільки менеджмент має виконувати роботу співробітників, необхідно також підбирати їх на науковій основі. Там повинна бути належна координація між працівником і функціями, які він виконує. Працівник буде ефективно працювати над виконанням своїх посадових обов'язків, для цього має бути розроблена наукова система відбору персоналу підприємства.

3. Принцип високої моралі. Для досягнення основних цілей управління персоналом дуже важливо підтримувати моральний дух працівників. Їх необхідно наполегливо і послідовно мотивувати на досягнення спільної мети. Необхідно врахувати декілька факторів, щоб мотивувати співробітників працювати в правильному напрямку, щоб отримати бажані результати. Декілька грошових і немонетарних стимулів, таких як запровадження ідеальної системи оплати праці, надання премій, виплат, покращення умов праці, навчання, соціального забезпечення, які сприяють мотивації персоналу.

4. Принцип ефективного спілкування. Повинна бути ефективна система комунікації вгору і вниз, щоб повідомлення - факти, ідеї, позиції та думки - могли передаватися співробітникам від вищого керівництва вниз і навпаки. Якщо інша сторона, для якої це означає, ідея чи факт не зрозумілі, мета спілкування не може бути виконана і може створити непорозуміння та призвести до порушення трудової дисципліни серед працівників у середині підприємства.

5. Принцип гідності праці. Роботі на підприємстві слід приділяти належну увагу. Співробітники повинні розвинути відчуття, що «робота – це поклоніння». Тому роботу співробітників потрібно хвалити, щоб у працівника було відчуття задоволення.

6. Принцип відповідальності. Співпраця – запорука будь-якого успіху. Співробітники повинні розуміти, що їхня командна робота може досягти лише

головних цілей компанії. Вони повинні відчувати свою спільну відповідальність.

7. Принцип справедливої оплати праці. Для підтримки компанії важливо, щоб співробітники отримували належну винагороду за свою працю. Інакше їхня співпраця в компанії буде фарсом. Таким чином, зобов'язання керівництва персоналом забезпечувати справедливу заробітну плату працівникам, щоб їх потреби були задоволені, вони могли ефективно працювати без усіх недоліків.

8. Принцип спільного партнерства. Відповідно до цього принципу працівники належним чином залучаються до управління підприємством, щоб вони розуміли, що вони є партнерами у процвітанні організації, їхні інтереси та інтереси керівництва збігаються. Управління персоналом має створити атмосферу для участі співробітників в управлінні.

9. Принцип ефективного використання людських ресурсів. Управління людьми було розроблено з метою найкращого використання наявних людських ресурсів для керівництва для ефективного досягнення цілей організації. Управління людьми - це не що інше, як мистецтво ефективного управління працівником для отримання бажаного результату від його діяльності.

1.3. Інноваційні технології в системі управління людьми

Інноваційна система управління персоналом в організації буде гнучкою системою управління персоналом, яка враховує та формує потреби персоналу, здатного розробляти, впроваджувати та широко використовувати інновації [7].

Основною метою інноваційної системи управління персоналом є забезпечення підприємства співробітниками, які постійно генерують інновації в усіх аспектах його діяльності, створення умов для впровадження інновацій. Інноваційне управління персоналом ґрунтується на необхідності тісного взаємозв'язку між стратегією розвитку компанії та кадровим плануванням, оцінкою ступеня впливу витрат на оплату праці на економічні показники людини, формування необхідної кількості компетенцій, формування необхідної кількості компетенцій, оцінки ступеню впливу витрат на оплату праці [6].

Інноваційний характер управлінської роботи здебільшого проявляється у застосуванні керівництвом організації комплексу інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами (HR-інновації). Ефективність таких HR-інновацій значною мірою визначається розвитком організаційного потенціалу, системи управління людськими ресурсами, станом їх використання та розвитку, структурою управлінського персоналу, освітнім рівнем керівників, їх досвідом, досвідом та ін. Визначення напрямів застосування HR-інновацій в організації потребує діагностики стану розвитку людських ресурсів в організації, аналізу системи управління, моделей компетенцій та їх реалізації.

Розрізняють наступні етапи розвитку HR-стратегії [6]:

- проведення внутрішнього аудиту кадрів у компанії, аналіз процесів;
- виявлення організаційних недоліків / сильних сторін компанії в сфері управління персоналом;
- виявлення відсутніх елементів системи управління персоналом;
- визначення завдань та першочергових заходів щодо управління персоналом у рамках загальної бізнес-стратегії;
- підготовка та затвердження керівництвом організації стратегії управління персоналом.

Технології управління людьми, найбільш відкриті для сприйняття інновацій, об'єднуються в підрозділи, які виконують такі функції:

а) підсистема кадрового планування здійснює попередні заходи щодо створення системи інноваційної діяльності (функції розробки кадрової політики, аналізу кадрів, ринку праці та прогнозування потреби в кадрах);

б) підсистема розвитку персоналу з кадровим резервом);

в) підсистема мотивації та стимулювання персоналу (функції нормування та тарифікації процесу праці, розробка систем оплати праці, матеріального, грошового та морального стимулювання);

г) підсистема організації інноваційної діяльності персоналу (здійснення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками, які займаються інноваційною діяльністю, розвиток спеціальних інструментально-технологічних знань, технологій спільної роботи, які можуть бути вбудовані в інноваційну діяльність) [7].

На таких принципах базується сучасний HR-менеджмент:

- регулярність (управління персоналом в організаціях охоплює не окремі категорії працівників, а весь персонал;
- демократизація (демократичність методів управління та стилів керівництва, участь в оцінюванні кожного, хто працює в колективі);
- індивідуалізація (реалізується при індивідуальному плануванні професійного зростання працівників, індивідуальних підходів до мотивації, особистий підбір роботи з урахуванням індивідуальних можливостей та особливостей особистості);
- інформатизація (застосування сучасних технологій збору, передачі та обробки інформації для прийняття ефективних кадрових рішень);
делегація.

Гуру мистецтва менеджменту М. Армстронг зазначає, що в таких сферах мають функціонувати стратегії управління персоналом:

1) управління людським капіталом - отримання інформації, аналіз і звітність про напрями управління персоналом, стратегічні, інвестиційні та оперативні рішення;

2) корпоративна соціальна відповідальність - зобов'язання етично керувати бізнесом з метою досягнення позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище;

3) розвиток організації - планування та реалізація програм підвищення ефективності діяльності організації та її реагування на зміни;

4) залучення - розробка та реалізація політики, спрямованої на підвищення залученості працівників до їхньої роботи та організації;

5) управління знаннями - створення, виявлення, обмін і використання знаннями для набуття нових знань і підвищення ефективності;

6) ресурсний - залучення та утримання висококваліфікованих працівників;

7) управління талантами - створення сприятливих умов для талановитих працівників, забезпечення їх успіху;

8) навчання та розвиток - заохочення працівників до навчання та розвитку;

9) винагорода - визначення цілей організації в довгостроковій перспективі щодо реалізації політики стимулювання, яка допоможе компанії досягти поставлених цілей за рахунок задоволення потреб працівників;

10) відносини з працівниками - визначення намірів організації щодо того, що необхідно змінити в способах управління організацією та її відносинах з працівниками та профспілками;

11) добробут працівників - задоволення потреб працівників у здоровому, безпечному та сприятливому робочому середовищі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Управління людьми є однією з найважливіших сфер життя підприємства, здатної значно підвищити ефективність підприємства. В сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватися до умов ринку. У зв'язку з цим зростає актуальність управління людьми, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння і володіння сьогоденною ринковою економічною ситуацією.

Сутністю та особливостями системи управління людьми є її призначення, що формується як ефективність роботи всієї системи управління підприємством та її підсистеми «управління людьми» на основі оптимізації взаємодії її елементів, координації - упорядкованість і впорядкованість виробничої діяльності всіх працівників.

HR перетворюється на професію, яка все більше базується на технологіях, оскільки організаціям необхідно: оптимізувати процеси управління персоналом та зменшувати адміністративне навантаження, зменшувати витрати на управління персоналом та дотримання вимог, покращувати обслуговування та доступ до баз даних для співробітників і керівників, надавати показники в режимі реального часу, щоб дозволити особам, які приймають рішення, вчасно помічати тенденції та ефективніше керувати робочою силою.

Дослідження науковців показують, що організації, які успішно впроваджують сучасні технології, перевершують ті, які цього не роблять. Але оскільки більшість організацій уже мають автоматизоване базове адміністрування персоналу, проста автоматизація процесів HR більше не може забезпечити конкурентну перевагу. Замість цього організації повинні визначати, яким чином і у яких підрозділах використовувати сучасні технології для трансформації HR і просування свого бренду.

Пандемія особливо сприяла впровадженню сучасних технологій в розрізі розвитку і навчання. Організації почали пропонувати навчальні програми, щоб допомогти співробітникам пристосуватися до роботи лише в Інтернеті. Стало зрозуміло, що ця система може добре працювати і для більш традиційних форм

навчання. Навчання та розвиток співробітників стали ключовим аспектом розвитку HR-технологій, адже підприємствам потрібні платформи, де є можливість обмінюватися документами та ресурсами, автоматизувати робочі процеси та підтримувати працівників, які прагнуть до професійного розвитку.

Бізнес-рушії впровадження новітніх технологій включають:

- Зменшення витрат на навчання.
- Підвищення гнучкості співробітників і контролю над навчанням.
- Якісніше відстеження та управління навчанням працівників.

Інформаційні системи людських ресурсів кардинально змінили те, як організації надають і керують кадровими послугами. Ефективне використання сучасних технологій може зробити персонал більш ефективним, інформованим і усвідомленим, як вони додають цінність бізнесу. Організації, які поєднують ефективні процеси управління людськими ресурсами з ефективними HR-технологіями, швидше за все, будуть більш продуктивними та прибутковими, ніж ті, які цього не роблять.

РОЗДІЛ 2: АНАЛІЗ СТАНУ ТА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЛЮДЬМИ У КОМПАНІЇ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

«Контінентал Фармерз Груп» - це сільськогосподарська компанія з міжнародними інвестиціями, яка працює в західноукраїнському регіоні, залучаючи до своєї команди найкращих фахівців галузі та використовуючи найкращі практики сільськогосподарського виробництва, новітні технології та сучасне обладнання.

Сьогодні Continental Farmers Group - спільний агрохолдинг, який працює як єдиний бізнес з 2019 року, утворений об'єднанням двох потужних сільськогосподарських компаній, лідерів вітчизняного аграрного сектору MRIYA Agroholding (з 1992 р.) Та CFG (Continental Farmers Group) (з 2006 р.).

Обидва холдинги консолідували не тільки надійні інвестиції, які спільний міжнародний інвестор SALIC UK Ltd приніс в українську економіку, але й західні цінності ведення бізнесу. Вони залишаються незмінними орієнтирами в діяльності об'єднаної компанії Continental Farmers Group та допомагають завоювати провідні позиції в українському агробізнесі.

SALIC (Saudi Agricultural and Livestock Investment Company) - сільськогосподарська та тваринницька інвестиційна компанія, яка належить Фонду державних інвестицій Королівства Саудівська Аравія. SALIC була створена королівському указом як акціонерна компанія в 2009 році, активну діяльність розпочала в 2012 році.

Ключова ідея SALIC - виявлення, придбання і довгострокова робота з прибутковими і стійкими інвестиціями в агробізнесі.

Дочірні компанії: Колібрі, G3 Global Grain Group, SALIC UK Ltd., SALIC Canada Ltd., Об'єднана селянська холдингова компанія (UFHC). В Україні - ТОВ «САЛІКО Україна».

Агрохолдинг МРІЯ і компанія CFG завершили процес об'єднання бізнесів в червні 2019 року, почавши працювати під єдиним брендом - Контінентал Фармерз Груп.

Центральний офіс Компанії знаходиться в м.Тернопіль, а представництва працюють в Києві та Вирові (Львівська обл.).

Основні напрямки діяльності:

1. Рослинництво

Земельні ресурси «Контінентал Фармерз Груп» розташовані на Західній Україні, компанія обробляє землі Львівської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Івано-Франківської та Рівненської областях.

Агрохолдинг поділений на 8 кластерів: «Буковина», «Галичина», «Кам'янка-Бузька», «Карпати», «Самбір», «Поділля», «Полісся», «Тернопіль».

Земельний банк в обробці компанії «Контінентал» становить 195 тис. Га.

Профільні культури компанії: пшениця, ріпак, кукурудза, картопля, цукровий буряк, соя.

У липні 2019 року «Контінентал Фармерз Груп» в рамках впровадження технології точного землеробства почала використовувати для дистанційного моніторингу своїх полів 4 безпілотні літаки Trinity F9, які допомагають визначати потенціал кожної ділянки поля і оперативно вносити зміни в технологічні карти.

2. Овочівництво

«Контінентал Фармерз Груп» є одним з провідних виробників картоплі в Україні. Картоплярство залишається одним із стратегічних для компанії напрямків: «Контінентал Фармерз Груп» володіє власними модернізованими виробничими потужностями для зберігання і переробки картоплі, має сучасну спеціалізовану техніку для цієї культури, а також застосовує власні напрацьовані технології її вирощування.

Для зберігання картоплі компанія використовує картоплесховища з автоматизованим контролем мікроклімату в Тернопільській і Львівській областях потужністю 87 тис. т. Також компанія володіє власним крохмальним заводом.

У «Контінентал» прогнозують збільшення площ посадки картоплі до 2,2 тис. га вже в 2021 році.

3. Насінництво

Заводи розташовані в м Хоростків (Тернопільська область) та с. Батятичі (Львівська область). Потужність обробки насіння становить 420 т на добу.

4. Зберігання та переробка продукції

До складу агрохолдингу входять 3 сушильно-зернові комплексу загальною потужністю 33 тис. т і 4 елеватори.

4 елеватора «Контінентал Фармерз Груп» розташовані в Тернопільській області, загальна ємність зберігання 387 тис. т. На елеваторах зберігають кукурудзу, пшеницю, ріпак, соняшник, ячмінь, сою. Елеватор в с. Деренівка Тербовлянського району, біля м Тербовля, вважається найбільшим елеватором холдингу. Він має потужність одночасного зберігання 105 тис. т в металевих силосах, чотири зерносушарки.

Історія розвитку:

2006 р. - Continental Farmers Group (CFG) заснована на території Львівської області шотландським і ірландським інвесторами. На момент виходу на український ринок компанія вже мала досвід управління, так як була великий за європейськими мірками бізнесом в Польщі.

2013 р. - з червня основним бенефіціаром Continental Farmers Group стала Об'єднана селянська холдингова компанія - United Farmers Holding Company, акціонерами якої є уряд Саудівської Аравії і члени королівської сім'ї.

2017 р. - державна компанія Саудівської Аравії SALIC планує будівництво портового терміналу в Україні.

2018 р. - у вересні 2018 року компанія «Salic Великобританія» - власники Континентал Фармерз Груп (CFG), придбала компанію «МРІЯ Агрохолдинг», яка продовжує свою операційну діяльність в Україні разом з дочірньою компанією SALIC - Continental Farmers Group (CFG).

12 вересня відбулося підписання договору купівлі-продажу акцій агрохолдингу «МРІЯ» між компаніями Mriya Farming PLC і Saudi Agricultural and Livestock Investment Co (SALIC). У листопаді Mriya Farming PLC і SALIC

UK Ltd завершили операцію купівлі-продажу більшості сільськогосподарських активів групи.

У квітні «Агро ЛВ Лімітед» в с. Новосілки-Гостинні Самбірського району Львівської області ввела в експлуатацію елеваторний комплекс.

2019 р. - у червні Агрохолдинг «Мрія» і компанія CFG (Continental Farmers Group) завершили процес об'єднання бізнесів. Компанія отримала назву від бренду Continental Farmers Group, проте з акцентом, що «Континентал» - українська компанія з міжнародним капіталом. Генеральним директором «Континентал Фармерз Груп» призначений Георг фон Нолкен, який раніше обіймав посаду операційного директора об'єднаної компанії. Створення холдингової компанії ТОВ «САЛІКО Україна».

Інвестори Королівства Саудівська Аравія зацікавлені в покупці аграрних підприємств в Україні. Один з ключових питань для саудівських компаній - питання ринку землі, чи дозволить влада купувати землю іноземцям.

2020 р. - державна компанія Саудівської Аравії SAGO вперше купила пшеницю у свого інвестора в іншій країні - компанія законтрактувала 60 тис. т українського зерна у саудівській SALIC. В кінці вересня перші 60 тис. Т української пшениці прибутку в порт Джидда в Саудівській Аравії.

Компанія планує побудувати елеватор у Львівській області, потужністю одноразового зберігання 70-100 тис. т. Якщо все піде за планом, роботи розпочнуться вже в кінці 2021 року.

CFG розглядає можливості побудувати новий елеватор потужністю одноразового зберігання 70-100 тисяч тонн.

Компанія є невід'ємною частиною економіки нашої держави: вона надає населенню нові робочі місця, залучає товари місцевих виробників, збільшує надходження до бюджету за рахунок податків, а також реалізовує багато соціальних програм.

2.2. Аналіз використання сучасних технологій управління людьми

Сьогодні багато підприємств і організацій інвестують у розвиток управління людьми. Це спосіб збільшити масштаби, підвищити якість і забезпечити придатність структури управління людьми, особливо в контексті стрімко зростаючих темпів розвитку науки і техніки. Людські ресурси повинні регулярно оновлювати знання, навички та досвід для використання нових виробничих технологій.

У сфері сільського господарства розвиток високотехнологічного сільського господарства сьогодні є одним із важливих завдань стратегії соціально-економічного розвитку нашої держави. Уряд випускає багато політик, щоб заохотити бізнес інвестувати в сільське господарство, особливо у високотехнологічне.

Визначено, що сільськогосподарські підприємства відіграють роль «стовпів» у сприянні розвитку сільськогосподарського виробництва нашої країни, до товарного виробництва, підвищення конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції. Тому цим підприємствам необхідно зосередитися на розвитку якісних людських ресурсів.

Для проведення ефективного аналізу використання сучасних HR-технологій «Контінентал», я провела аналітику роботи Департаменту управління персоналом у розрізі кожного відділу.

Організаційна структура департаменту по роботі з персоналом зображена на рисунку 2.1.

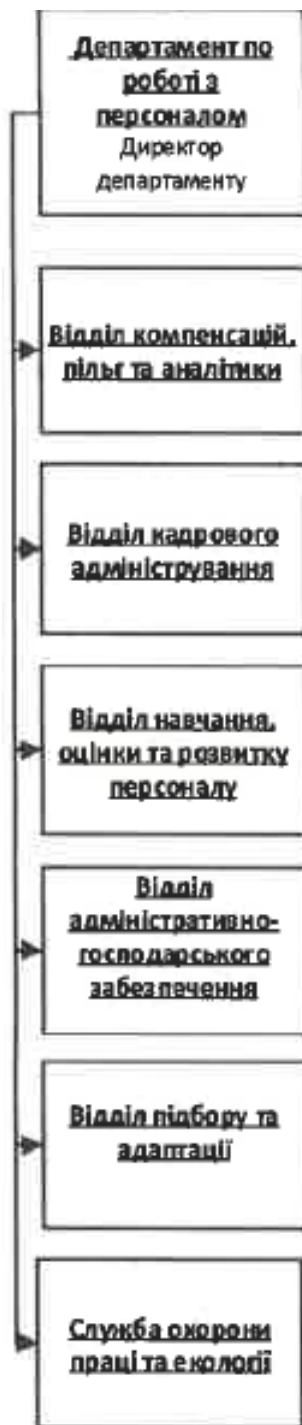


Рис. 2.1. Організаційна структура департаменту по роботі з персоналом

[Джерело: розроблено автором]

HR-директор відповідає за управління персоналом Компанії, бере участь у розробці системи мотивації співробітників, та координує роботу відділів HR-департаменту.

Професійні обов'язки HR-директора включають в себе:

- управління формуванням, використанням та розвитком персоналу підприємства на основі максимальної реалізації трудового потенціалу кожного працівника;
- участь у розробленні бізнес-планів підприємства в частині забезпечення його трудовими ресурсами;
- проведення досліджень, розроблення та реалізацію комплексу планів та програм щодо роботи з персоналом з метою залучення та закріплення на підприємстві працівників потрібних спеціальностей та кваліфікації;
- координація і розробка комплексу заходів з підвищення трудової мотивації працівників усіх категорій на основі реалізації гнучкої політики матеріального стимулювання, поліпшення умов праці, підвищення її змістовності та престижності, раціоналізації структур та штатів, зміцнення дисципліни праці;
- визначення напрямів роботи з управління соціальними процесами на підприємстві, створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі, стимулювання та розвитку форм участі працівників в управлінні виробництвом
- постійне удосконалення процесів управління персоналом підприємства на основі впровадження соціально-економічних та соціально-психологічних методів управління, передових технологій кадрової роботи, створення та ведення банку даних персоналу, стандартизації та уніфікації кадрової документації, застосування засобів обчислювальної техніки, комунікацій та зв'язку.
- методичне керівництво та координацію діяльності структурних підрозділів підприємства, які забезпечують управління персоналом.

Перелік нормативних документів, що регламентують роботу Департаменту по роботі з персоналом, наведений у таблиці:

№	Вид документу	Назва
---	---------------	-------

1	СОП	Пошук та підбір персоналу
2	СОП	Адаптація персоналу і введення в посаду
3	Положення	Положення з навчання та розвитку персоналу
4	СОП	Формування та оцінка КПЕ
5	СОП	Матеріальна відповідальність працівників
6	СОП	Облік вхідної та вихідної інформації
7	СОП	Службові відрядження працівників
8	СОП	Кадрове адміністрування
9	Регламент	Регламент з оплати праці
10	Політика	Політика з управління персоналу

Таблиця 2.1. Перелік нормативних документів

[Джерело: розроблено автором]

Політикою встановлено головні **цілі Департаменту з управління персоналом** в Компанії, а саме:

- реалізація рівнів управління Компанією за принципом «стратегія визначає структуру» у відповідності до генеральних цілей, завдань, що ґрунтуються на стратегічних планах Компанії;
- залучення кращого персоналу на ринку праці, відповідно до вимог Компанії;
- забезпечення ефективної адаптації працівника в Компанії;
- забезпечення своєчасного кадрового обліку та дотримання соціальних гарантій згідно чинного законодавства;
- досягнення бізнес цілей через ефективність працівників Компанії;
- гарантування своєчасної та справедливої оплати праці;
- забезпечення працівників Компанії необхідними ресурсами для ефективного виконання посадових обов'язків;
- формування позитивного бренду роботодавця Компанії;

- впровадження критеріїв ESG, як одних із стратегічних цілей Компанії у напрямках управління персоналом, охорони праці та екології, націлених, зокрема, на створення безпечних та нешкідливих умов праці, збереження життя та здоров'я працівників Компанії під час виконання ними своїх посадових обов'язків, а також контроль в виробничих процесах з допустимим впливом на довкілля задля забезпечення цілісності біологічних та фізичних природніх систем;
- забезпечення документування управлінської інформації і організація роботи зі службовими документами.

Я проаналізувала завдання деяких підрозділів та дослідила, які сучасні технології та методи з управління людьми використовує відповідний підрозділ Департаменту з управління персоналом.

Перед **Відділом підбору та адаптації** стоять наступні завдання:

1. побудова та налаштування ефективного та прозорого процесу пошуку та підбору персоналу з забезпеченням рівних можливостей для всіх кандидатів;
2. визначення та забезпечення якісних та прозорих критеріїв та вимог пошуку персоналу;
3. формування зовнішнього кадрового резерву на ключові та критичні посади;
4. впровадження та постійне вдосконалення методології ефективної адаптації працівників;
5. визначення рівня кваліфікації, потенціалу та досягнення працівником планової продуктивності у найкоротший термін шляхом дотримання внутрішньої методології адаптації.

При підборі кандидата рекрутери використовують **методику оцінки компетенцій STAR:**

S (Situation - ситуація) - кандидат повинен розповісти про саму ситуацію;

T (Task - завдання або мета) - завдання яке стояло перед командою або кандидатом;

A (Action - дії) - опис дій кандидата і дії інших учасників;

R (Result - результат) - як ситуація вирішилась і чому навчила ситуація кандидата.

Метод допомагає наймати кандидатів як на позиції рядових працівників, так і на керівні посади, бо аналізує будь-який досвід кандидата, навіть якщо саме професійного досвіду ще не було.

Під час інтерв'ю кандидата питають про його реальну поведінку в різних ситуаціях з минулого досвіду. Є різниця між запитаннями: «Що ви будете робити, якщо для виконання завдання поставлені стислі терміни?» та «Розкажіть про ситуацію, коли у вас на виконання завдання були стислі терміни?». Питання методом STAR складені так, щоб перевірити компетенції конкретними прикладами [8].

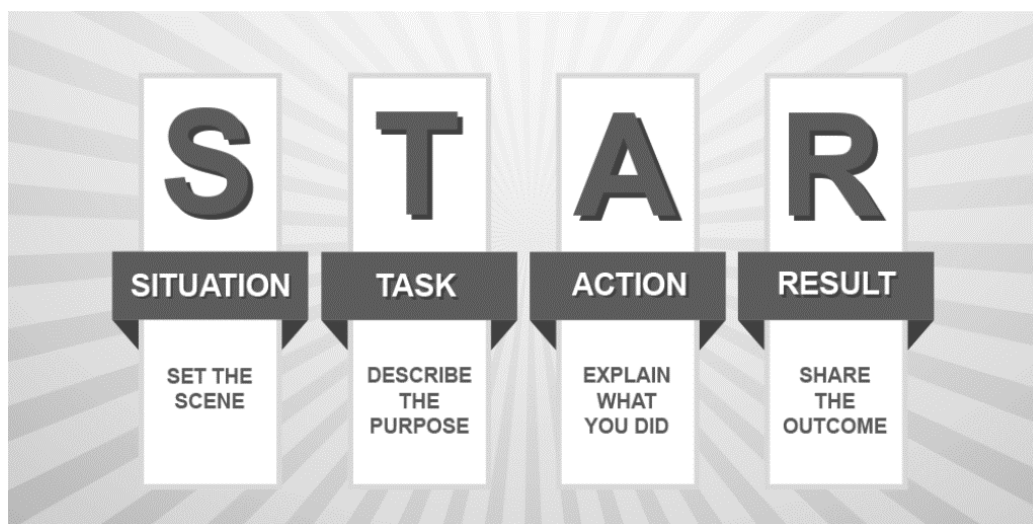


Рис 2.1. Метод оцінки STAR

[Джерело: складено автором на основі [8]]

Пошук та підбір персоналу на посади керівників управлінь та департаментів здійснюються з залученням зовнішніх рекрутингових агенцій. Серед партнерів є такі компанії як Heidrick & Struggles, WE Partners та інші.

Компанія використовує гуманістичний підхід управління людьми, тож активно використовує систему бонусів та мотивації.

Усім працівникам пропонуються такі пільги і соціальний пакет (обсяг надання деяких пільг залежать від посади працівника) :

- оплата оренди житла;
- оплата мобільного зв'язку;
- оплата витрат на відрядження;
- компенсація витрат на навчання та підвищення кваліфікації;
- користування службовим автомобілем;
- можливість відвідування спортзалу та басейну, та інше.

Відділ адміністративно-господарського забезпечення виконує такі завдання:

1. забезпечення життєдіяльності офісу;
2. організація відряджень для працівників Компанії;
3. стандартизація умов проживання та харчування структурних підрозділів виробництва;
4. забезпечення службовим автотранспортом.

В загальній практиці функції адміністративно-господарського відділу полягають в утриманні та підтриманні офісів та приміщень в належному стані, організації та контролі якості ремонтних робіт. Відділ також проводить роботу з благоустрою, озеленення, прибирання території, забезпечує збереження меблів та інвентарю, вживає заходів щодо відновлення та ремонту їх у разі пошкодження. Даний підрозділ також контролює безперебійне постачання офісів електроенергією, теплом та водою.

У роботі відділу активно використовується технічне самообслуговування для працівників (портал самообслуговування, термінали та ін.), що дозволяє їм отримувати доступ до інформації та завдань у вільний час, а також полегшує підрозділу виконання функціональних обов'язків. Наприклад, оформлення та погодження відряджень, замовлення канцелярських засобів та інші запити здійснюються через портал самообслуговування. Вигляд функціоналу порталу зображений на рис. 2.2. і 2.3.

Заявка на відрядження v2.0

Працівник	<input type="text"/>
Дата	<input type="text"/>
Організація	<input type="text"/>
Підрозділ організації	<input type="text"/>
Юридична посада	<input type="text"/>
Категорія	<input type="text"/> Інфо
Безпосередній керівник	<input type="text"/>
Офіс	Офіс не визначено <input type="text"/>
Тип відрядження	По Україні <input type="text"/> <input type="checkbox"/> Без оплати добових
Мета відрядження	Вирішення виробничих питань <input type="text"/>
Обґрунтування відрядження	<input type="text"/>

№ Відправлення Прибуття Транспорт

Рис. 2.2. Система для оформлення відряджень
 [Джерело: розроблено автором]

Технологічне самообслуговування дозволяє працівникам отримувати доступ до інформації та завдань у зручний час та з будь-якої локації. Наприклад, якщо працівники хочуть оформити відрядження, переглянути квитанції про оплату праці або підписатися на пільги, вони мають можливість зробити це в одному центральному місці.

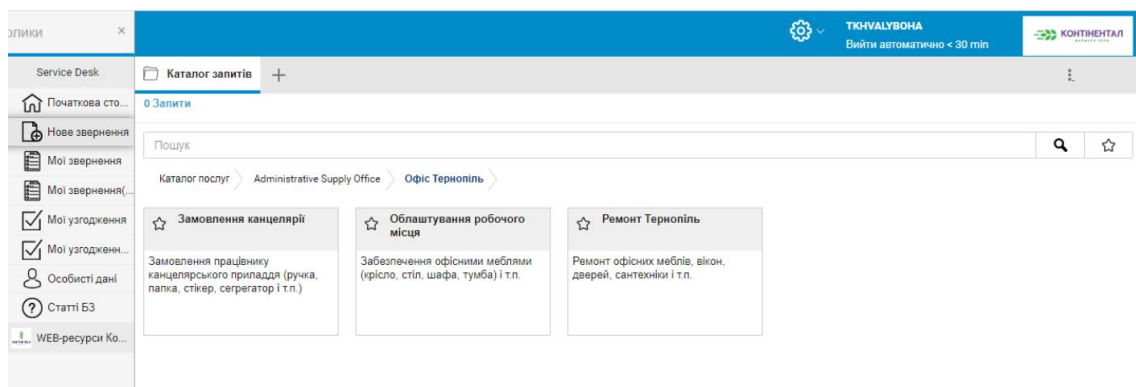


Рис. 2.3. Система для створення запитів до адміністративно-господарського відділу
 [Джерело: розроблено автором]

Основними завданнями Відділу кадрового адміністрування є безперервний моніторинг вимог законодавства задля своєчасної актуалізації,

налаштувань та виконання внутрішніх процесів кадрового адміністрування з метою дотримання та відповідності.

Робота відділу кадрів здійснюється за правилами і принципами, встановленими для загального управління. Цей підрозділ традиційно є самостійним структурним підрозділом підприємства, підпорядкованим HR-директору. Кадрове управління - діяльність, що охоплює питання документального оформлення та організації роботи з документами, що стосуються персоналу підприємства (або системи) з питань прийому, переведення, звільнення, обліку працівників тощо.

Велике значення має правильна організація діяльності відділу управління кадрами. Саме в кадрових службах громадяни укладають трудовий договір, ознайомлюються з правилами внутрішнього розпорядку, умовами праці, побуту, відпочинку, перспективами професійного зростання. Кадрова служба є дзеркалом установи, і те, як вона організовує документаційне забезпечення управління, створює враження про установу в цілому.

У роботі відділу стандартно використовується самообслуговування для працівників, що дозволяє їм оформлювати відпустки, створювати службові записки, заяви на підбір, звільнення чи переведення.

Для полегшення робочого процесу, відділ кадрового адміністрування використовує спеціальну систему ERP. Enterprise Resource Planning System (система планування ресурсів підприємства) - це програмне забезпечення, в якому здійснюється управління фінансами, ланцюжками постачання, операціями, звітністю, виробництвом та персоналом. ERP побудована за модульним принципом і в тому або іншому ступені охоплює всі ключові процеси діяльності Компанії.

Завдання **Відділу компенсації, пільг та аналітики** полягають у наступному:

- регулярний моніторинг рівня винагород для визначення позиції Компанії на ринку праці;

- розробка та впровадження грейдингової системи оплати праці для забезпечення внутрішньої справедливості
- мотивація персоналу в частині оплати праці;
- координація процесу виміру ефективності персоналу.

Підрозділ активно використовує стратегії компенсації і своїй діяльності. Тому варто звернути увагу на систему розрахунку бонусів працівникам підприємства. Бонус - одноразова винагорода, яка залежить від виконання встановлених на початку року ключових показників ефективності [9].

Методика розрахунку бонусу наступна:

- Якщо виконання EBITDA/Net Income нижче 75% - Бонуси не виплачуються по жодному KPIs.
- Розрахунок бонусу за досягнення виконання кожного показника KPIs не обмежений. При цьому загальна виплата бонусу при перевиконанні KPIs обмежується 150%.

При цьому умови участі в бонусній системі такі:

- бонуси виплачуються працівникам Компанії за умови досягнення встановлених показників ефективності (цілей/KPI) згідно методики розрахунку;
- працевлаштування працівника в Компанії складає не менше шести місяців в році;
- працівник є штатним працівником Компанії.

Розподіл показників та принципу обчислення зображено у Таблиці 2.1:

Підрозділ	Залежить від цін продукції		Не залежить від цін продукції		Функціональні цілі	
	Прибуток EBITDA	Чистий прибуток Net Income	Прибуток Компанії (перерахований у бюджетних цінах) EBITDA	Прибуток Підрозділу (перерахований у бюджетних цінах) EBITDA	Групові цілі	Функціональні цілі KPIs
МС						
Генеральний директор, Фінансовий директор, Операційний директор	15%	15%	30%	-	20%	20%
Комерційний директор	30%	15%	15%	-	20%	20%
Інші члени МС	15%	15%	20%	-	25%	25%
Інші співробітники з функціональними цілями*						
Кластери, Елеватори, АТП, Сервісний центр, Насінневий завод	15%	-	15%	40%	-	30%
Блоки	15%	-	-	55%	-	30%
Центральний та операційний офіс	15%	15%	20%	-	-	50%
Інші співробітники без функціональних цілей**						
Кластери, Елеватори, АТП, Сервісний центр, Насінневий завод	15%	-	15%	70%	-	-
Блоки	15%	-	-	85%	-	-
Центральний та операційний офіс	40%	40%	20%	-	-	-
*співробітники мають карту цілей						
**співробітники не мають карти цілей						

Показник	Принцип обчислення
Прибуток EBITDA	Прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації
Чистий прибуток Net Income	Різниця між фактичним прибутком та витратами
Прибуток Компанії (перерахований у бюджетних цінах) EBITDA	Прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації, перерахований у бюджетних цінах готової продукції та бюджетних цінах номенклатур, що відносяться до прямих витрат
Прибуток Підрозділу (перерахований у бюджетних цінах) EBITDA	Прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації, перерахований у бюджетних цінах готової продукції та бюджетних цінах номенклатур, що відносяться до прямих витрат (по кластеру/блоку)
Функціональні цілі KPIs	Виконання функціональних/групових цілей

Таблиця 2.1. Розподіл показників та принципу обчислення бонусу
[Джерело: Стандарт розрахунку та виплати бонусів [9]]

Відповідальність **Відділу навчання, розвитку та оцінки** полягає у таких завданнях:

- розробка та забезпечення методики оцінки та розвитку компетентності та компетенцій працівників для досягнення стратегічних цілей Компанії.
- управління процесом навчання;
- розробка та підтримка каталогу корпоративних навчальних програм;
- організація процесу планування корпоративного навчання: визначення принципів реалізації навчальних програм (зовнішня чи внутрішня програма, умови участі, склад груп, кількість учасників тощо);
- комунікації з провайдером: контроль якості послуг, оцінка якості зовнішніх корпоративних програм;

- організація проведення корпоративних навчальних програм: формування навчальних груп, розсилка запрошень і відслідковування підтвердження учасниками їх участі, підготовка приміщення, своєчасне повідомлення часу і місця тренінгу учасникам навчальних програм та їх керівникам;
- контроль процесів підготовки, організації та проведення корпоративних навчальних програм, контроль результатів та якості всіх навчальних програм, контроль рівня задоволеності внутрішнього клієнта та здійснення необхідних заходів для його покращення;
- співпраця з керівниками у питаннях визначення потреб у навчанні та розвитку їхніх підлеглих.

Відділ використовує наступні сучасні методи з управління людьми: фокус перекваліфікації та підвищенні кваліфікації, цифровізацію навчального процесу, самообслуговування та самонавчання працівників.

Однією з особливостей діяльності відділу є участь в побудові системи КПЕ (ключовий показник ефективності) працівників.

Система КПЕ будується на наступних принципах:

- збалансованість;
- каскадування;
- пріоритетність;
- підконтрольність;
- мінімізація суб'єктивного фактору;
- націленість на стратегічні і проектні завдання.

Принцип збалансованості передбачає наявність в КПЕ трьох аспектів діяльності: результативності, ефективності, якості.

Принцип каскадування передбачає наявність взаємозв'язку цілей таким чином, щоб виконання цілей підлеглому сприяло виконанню цілей керівника. Таким чином, діяльність кожного працівника виявляється пов'язаною зі стратегічними цілями Агрохолдингу.

Принцип пріоритетності передбачає включення в Карту КПЕ найбільш значимих і важливих цілей (стратегічних цілей або каскадованих із стратегічних), які ставляться перед Працівником.

Принцип підконтрольності передбачає, що працівник може впливати на виконання поставлених КПЕ.

Мінімізація суб'єктивного фактору. Алгоритм розрахунку кількісних показників і джерела первинної інформації для розрахунку не повинні викликати сумнівів і помилок при розрахунку, тобто в обов'язковому порядку повинні бути підтверджені документально. Якісні показники повинні містити список ключових завдань, а також опис критеріїв їх виконання.

Принцип націленості на стратегічні і проектні завдання передбачає, що індивідуальні показники повинні орієнтуватися не на операційну діяльність, а на досягнення певних результатів в довгостроковій перспективі. В індивідуальні показники, можуть включатися проектні задачі.

Розробка показника повинна проводитись з урахуванням наступних критеріїв SMART: S – Specific (конкретні); M – Measurable (вимірні); A – Achievable (досяжні); R – Result-oriented (орієнтовані на результат); T – Time-bounded (обмежені за часом).



Рис. 2.4. Критерії SMART

[Джерело: критерії SMART [17]]

Кожен показник в Карті КПЕ має свою вагу, яка відображає чисельний індикатор важливості даної конкретної цілі в загальному обсязі поставлених цілей. Вага вимірюється у відсотках (%). Сукупна вага всіх показників в Карті КПЕ дорівнює 100%. Значення Ваги показника визначається з урахуванням його пріоритету по відношенню до інших показників. Якщо фактичне виконання показника буде більше максимально допустимого значення (більше 100%), то керівник підлеглого може ініціювати запит на перерахунок та відповідне збільшення суми бонусу. Цілі каскадуються від ТОП-менеджменту до рівня менеджера і, звичайно, впливають на щорічний бонус кожного співробітника.

Система постановки і оцінки цілей (KPI) проводиться в компанії щорічно з 2017 р. У 2023 р. ця процедура була оновлена та вдосконалена з допомогою використання сучасного програмного забезпечення. Процедура має таку послідовність:

1. Працівникам компанії відкривається доступ до функціоналу постановки цілей KPI. Працівник самостійно формує свої цілі та розприділяє вагу кожної, затверджує і надсилає цілі на погодження керівника.
2. Керівник переглядає цілі підлеглого та погоджує/повертає на доопрацювання. За потреби проводяться модераційні сесії і зустрічі з відділом навчання та менеджером з персоналу, для роз'яснення щодо постановки та здійснення коригування цілей.
3. Після завершення терміну постановки KPI, Відділ навчання закриває доступ до постановки цілей.
4. В кінці фінансового року після обрахунку фінансових результатів керівниками проводиться контроль та перевірка досягнення цілей їхніми підлеглими, що затверджується у відповідній системі. Після цього відділ компенсації, пільг та аналітики витягує дані з системи та проводить подальшу роботу з обрахунку бонусів.

Базуючись на КРІ, працівниками самостійно розробляються індивідуальні плани розвитку. Процедура постановки ІПР аналогічна КРІ, єдина відмінність – проведення проміжного перегляду плану розвитку в середині року.

Відділ навчання також активно використовує електронну форму навчання серед працівників Компанії. Сюди належать: вебінари, онлайн-курси, семінари, тренінги, лекції, воркшопи, інтерактивні електронні курси.

Онлайн-навчання, також відоме як електронне навчання, не тільки ефективніше, ніж традиційні методи навчання, але також може бути значно ефективнішим у порівнянні з традиційними інструментами навчання, такими як друковані посібники або особисті заняття. Завдяки передовим технологіям навчальні онлайн-курси можуть миттєво ділитися ключовою інформацією зі співробітниками через їхні цифрові пристрої. Це дозволяє скоротити транспортні витрати, зарплату викладачів, навчальні матеріали тощо.

Компанії можуть отримати величезну користь від уникнення цих непотрібних витрат. Інструменти електронного навчання діляться важливою інформацією з працівниками за допомогою інструментів, якими ми всі користуємося щодня: комп'ютерів, планшетів, смартфонів тощо.

Навчальні онлайн-курси дозволяють подавати інформацію в коротких і легко засвоєваних частинах. Вони використовують такі формати, як відеоігри, симулятори та відео, які дозволяють учням засвоювати інформацію у своєму власному темпі та отримувати доступ до вмісту, коли і де їм це потрібно. За допомогою цих інструментів навчання можна проводити будь-де та будь-коли; єдине, що потрібно студентам, це доступ до Інтернету.

Для реалізації електронного навчання використовується спеціальна LMS-платформа, адмініструванням якої займаються працівники відділу навчання. Для працівників «Контінентал» система представлена як «Навчальний портал», де працівник може:

- дізнатися про анонси навчальних заходів, та зареєструватися на них;
- сформувати цілі та індивідуальний план розвитку;

- пройти електронне навчання;
- переглянути записи, презентації та додаткові матеріали з відвіданих навчальних заходів;
- пройти оцінку у вигляді тестування чи симулятора;
- самонавчатися за допомогою книг, статей, тренінгових матеріалів тощо.

Інтерфейс каталогу навчальних матеріалів зображено на Рис. 2.5:

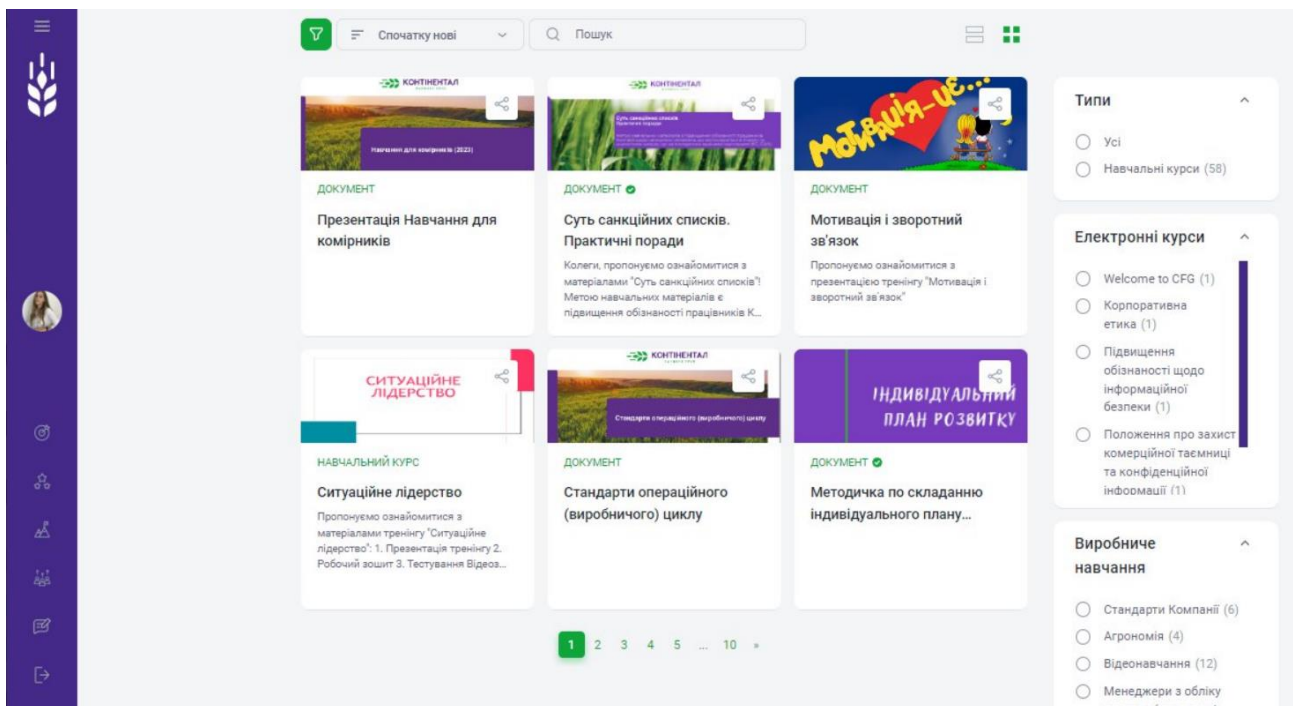


Рис. 2.5. Інтерфейс навчального порталу «Контінентал»

[Джерело: [10]]

Наразі відділом навчання розроблено 6 електронних курсів по таких тематиках: кодекс корпоративної етики, інформаційна безпека, управління ризиками. Сюди також включено курс, який є частиною адаптації – «Welcome to CFG», та курси на основі регламентуючих документів компанії – «Виконання технологічних операцій» і «Положення про захист конфіденційної інформації». Після завершення курсу обов'язковим є проходження тестування для перевірки отриманих знань.

2.3. Основні тенденції управління персоналу в організації

Аналіз ефективності впливу персоналу на операційну діяльність підприємства проводиться з вивчення забезпеченості підприємства працівниками за чисельністю, структурою, кваліфікацією, культурно-освітнім рівнем та особливостей руху робочої сили. Метою є виявлення внутрішніх резервів економії праці, пов'язаних з більш раціональним розміщенням працівників, їх завантаженням і використанням відповідно до отриманої професії, спеціальності та кваліфікації.

Середньооблікова чисельність працівників в 2022 році порівняно з 2019 роком зросла на 8,3% (рис.2.6).

**Середньооблікова чисельність персоналу
"Контінентал Фармерз Груп"**



Рис. 2.6. Середньооблікова чисельність персоналу

[Джерело: розроблено автором на основі кадрової звітності підприємства]

Наступним етапом аналізу працівників «Контінентал Фармерз Груп» є аналіз складу ресурсів у розрізі окремих категорій (груп) персоналу.

В структурі персоналу спостерігається переважання робочого персоналу, що обумовлено особливістю діяльності підприємства. Як показано у Рис. 2.7., найбільшу частку у структурі персоналу за професійною ознакою займає робочий персонал (у межах 75%). У 2022 році допоміжний персонал на підприємстві складав 14,7 % (327 людей). Щодо управлінського персоналу, то його приріст за період 2019-2022 рр. склав всього 0,31% (9,26% у 2019 р. і 9,57% у 2022 р.). Загалом, беручи до уваги зростаючу тенденцію чисельності персоналу, спостерігається також позитивний приріст кожної із його категорій (Рис.2.7)



Рис. 2.6. Середньооблікова чисельність персоналу
[Джерело: розроблено автором на основі кадрової звітності підприємства]

Наступним етапом аналізу є дослідження рівня кваліфікації працівників «Контінентал Фармерз Груп».

Працівники з кваліфікацією, як правило, мають фундаментальне розуміння обраної галузі та витратили роки на вивчення того, як вирішити

проблеми, характерні для їхньої професії. Компанії часто отримують вигоду від співробітників, які мають нову інформацію та ідеї, що надходять від кандидата з кваліфікацією. Крім того, працівники з кваліфікацією можуть не мати попереднього уявлення про те, як робити те, що їм доручено, що дозволяє більше інновацій та експериментів у процесах компанії.

У загальній практиці рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи: висококваліфікованих, кваліфікованих, низькокваліфікованих і некваліфікованих. Вони виконують роботи різної складності та мають різну професійну підготовку (табл. 2.2).

Конкретний рівень кваліфікації працівників визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних характеристик. «Єдина тарифна сітка» (29-розрядна) використовується для оцінки кваліфікаційного рівня та організації оплати праці працівників цих професій, керівників, спеціалістів і службовців за посадами, загальними для всіх бюджетних установ і організацій. При цьому передбачається, що посадові оклади (ставки заробітної плати) працівників бюджетних організацій встановлюються з урахуванням кваліфікаційних вимог і тарифних розрядів працівників відповідної кваліфікації на основі атестації або тарифікації.

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	Особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	Складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1-2 роки. Чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	Нескладні роботи (метало-та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	Декілька тижнів. Певний досвід роботи
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо)	Не мають спеціальної підготовки

Таблиця 2.2. Розподіл кваліфікаційних груп

[Джерело: [48]]

Рівень кваліфікації пояснює ступінь знань і навичок з певної спеціальності, тому важливо його розуміти в межах компанії. Залежно від

кількості часу, необхідного для виконання окремих операцій виробничого циклу, робочі місця на поділяються на 4 групи: некваліфіковані (вантажно-розвантажувальні роботи), низькокваліфіковані (транспортні роботи), кваліфіковані (складальні роботи, менеджерські посади) і висококваліфіковані (виконання кваліфікованих та управлінських робіт, передача знань працівникам з нижчою посадою, їх перепідготовка і контроль).

Динаміка кваліфікаційного рівня «Контінентал Фармерз Груп» за 2019-2022 роки характеризується позитивною динамікою, яка відбулася за рахунок загального збільшення чисельності працівників підприємства: висококваліфікований персонал збільшився на 100 осіб (24,3%), кваліфікованих – на 174 осіб (19,93%), низькокваліфікованих – зменшився на 93 особи (-15,92%), некваліфікований персонал збільшився на 5 осіб (3,08%). За структурою кваліфікаційного рівня «Контінентал Фармерз Груп» переважає кваліфікований персонал (рис. 2.7).

Структура персоналу за рівнем кваліфікації



Рис. 2.7. Структура персоналу за рівнем кваліфікації
[Джерело: розроблено автором на основі кадрової звітності підприємства]

У 2019-2022 роках в агрохолдингу також відбулися позитивні зміни в освітньому рівні працівників. Таким чином, зросла частка працівників з вищою, середньою та загальною середньою освітою, що пов'язано із загальним збільшенням чисельності працівників підприємства. За рівнем освіти 54,99% працівників мають вищу освіту, а 25,91% мають загальну середню освіту, решта 19,1% не мають загальної середньої освіти, що повністю забезпечує потреби «Контінентал Фармерз Груп» (рис. 2.8)

Структура персоналу за освітою

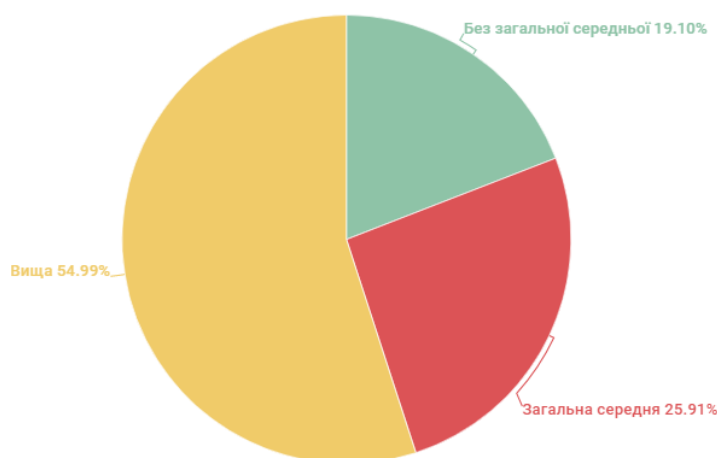


Рис. 2.8. Структура персоналу за освітою

[Джерело: розроблено автором на основі кадрової звітності підприємства]

Проте, система управління людьми на «Контінентал Фармерз Груп» має певні недоліки.

Також було досліджено, що компанія витрачає забагато коштів на навчання працівників. Згідно проведеного дослідження, більшість навчальних програм/тренінгів проводиться в офлайн-форматі, що вимагає залучення коштів на організаційні потреби (наприклад, компенсація проїзду та проживання тренера, оренда конференц-залу, бронювання готелю, замовлення харчування, друк матеріалів тощо).

Згідно результатів опитування з дослідження лояльності працівників, було визначено, що у багатьох працівників є недовіра до керівників/директорів департаментів. Це відбувається через те, що підлеглі не розуміють специфіки діяльності керівництва та результатів роботи їхніх підрозділів.

Варто також зазначити, що у працівників є високий рівень мотивації приймати участь у розробці стратегічних та оперативних планів підприємства, висувати і пропонувати свої ідеї та експертизу на вищому рівні управління. В такому контексті для досягнення якісного зростання потенціалу працівників варто розробити рекомендації щодо залучення працівників до такої діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

«Контінентал Фармерз Груп» - це сільськогосподарська компанія з міжнародними інвестиціями, яка працює в західноукраїнському регіоні, залучаючи до своєї команди найкращих фахівців галузі та використовуючи найкращі практики сільськогосподарського виробництва, новітні технології та сучасне обладнання.

Основними напрямками діяльності підприємства є: рослинництво, овочівництво, насінництво та зберігання і переробка продукції.

У сфері сільського господарства розвиток високотехнологічного сільського господарства сьогодні є одним із важливих завдань стратегії соціально-економічного розвитку нашої держави. Уряд випускає багато політик, щоб заохотити бізнес інвестувати в сільське господарство, особливо у високотехнологічне.

При аналізі діяльності Департаменту з управління персоналом я дослідила, що компанія «Контінентал Фармерз Груп» використовує гуманістичний підхід управління людьми.

Компанія використовує передові сучасні технології у своїй діяльності, а саме:

- систему бонусів та мотивації (пільги, соціальний пакет, КПЕ тощо);
- технічне самообслуговування для працівників (портал самообслуговування, термінали та ін.), що дозволяє їм отримувати доступ до інформації та завдань у вільний час, а також полегшує підрозділу виконання функціональних обов'язків;
- ERP-систему (система планування ресурсів підприємства) - це програмне забезпечення, в якому здійснюється управління фінансами, ланцюжками постачання, операціями, звітністю, виробництвом та персоналом;
- стратегії компенсації (систему розрахунку бонусів працівникам підприємства);
- фокус на перекваліфікації та підвищенні кваліфікації;
- цифровізацію навчального процесу (LMS-платформа);

- самообслуговування та самонавчання працівників («Навчальний портал»).

В структурі персоналу спостерігається переважання робочого персоналу, що обумовлено особливістю діяльності підприємства. Загалом, беручи до уваги зростаючу тенденцію чисельності персоналу, спостерігається також позитивний приріст кожної із його категорій. Динаміка кваліфікаційного рівня «Контінентал Фармерз Груп» за 2019-2022 роки є позитивною, вона відбулася за рахунок загального збільшення чисельності працівників підприємства: висококваліфікований персонал збільшився на 100 осіб (24,3%), кваліфікованих – на 174 осіб (19,93%), низькокваліфікований – зменшився на 93 особи (-15,92%), некваліфікований персонал збільшився на 5 осіб (3,08%). За структурою кваліфікаційного рівня «Контінентал Фармерз Груп» переважає кваліфікований персонал.

Також у компанії спостерігаються позитивні зміни в освітньому рівні працівників. Таким чином, зросла частка працівників з вищою, середньою та загальною середньою освітою, що пов'язано із загальним збільшенням чисельності працівників підприємства. Такий освітній рівень повністю забезпечує потреби «Контінентал Фармерз Груп».

В такому контексті, в агрохолдингу «Контінентал Фармерз Груп» було проведено аналіз системи управління людьми, з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки цьому я змогла отримати загальну картину вже сформованої системи управління персоналом, та виявити її слабкі місця, які потребують вдосконалення:

- Організація витрачає забагато коштів на навчання працівників, не використовує потенціал електронного навчання в повному обсязі.
- Присутня недовіра до керівників/директорів департаментів через те, що підлеглі не розуміють специфіки діяльності керівництва та результатів роботи їхніх підрозділів.
- Не забезпечене бажання персоналу приймати участь у розробці стратегічних та оперативних планів підприємства, висувати і

пропонувати свої ідеї та експертизу на вищому рівні управління, що може призвести до втрати цінних кадрів.

РОЗДІЛ 3: НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

3.1. Заходи оптимізації системи управління людьми з використанням сучасних технологій

Система управління людьми на агропідприємствах повинна бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу досягати як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і високого рівня залученості працівників. Досягти цього можна з використанням сучасних технологій управління людьми. Сьогодні майже всі міжнародні компанії надають універсальний доступ до HR-послуг за допомогою технологій та веб-додатків, що кардинально змінює практику управління людськими ресурсами. Ці зміни часто є результатом необхідності для скорочення витрат і розширення чи покращення практики управління людьми.

В такому контексті, в агрохолдингу «Контінентал Фармерз Груп» було проведено аналіз системи управління людьми, з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки цьому я змогла отримати загальну картину вже сформованої системи управління персоналом, та виявити її слабкі місця, які потребують вдосконалення:

- Організація витрачає забагато коштів на навчання працівників, не використовує потенціал електронного навчання в повному обсязі.
- Присутня недовіра до керівників/директорів департаментів через те, що підлеглі не розуміють специфіки діяльності керівництва та результатів роботи їхніх підрозділів.
- Не забезпечене бажання персоналу приймати участь у розробці стратегічних та оперативних планів підприємства, висувати і пропонувати свої ідеї та експертизу на вищому рівні управління, що може призвести до втрати цінних кадрів.

На основі проведеного дослідження, для «Контінентал Фармерз Груп» запропоновано наступні заходи удосконалення системи управління людьми за допомогою сучасних технологій (Таблиця 3.1):

Напрямки	Засоби
Вдосконалення процесу навчання працівників «Контінентал Фармерз Груп», економія коштів компанії	Проведення тренінгу «Школа внутрішнього тренера» Впровадження використання електронного навчання для проведення щорічних тренінгів
Підвищення лояльності працівників до керівництва компанії «Контінентал Фармерз Груп»	Впровадження щоквартальних онлайн-зустрічей з керівництвом компанії Запровадження проведення модераційних зустрічей всередині підрозділу
Збільшення залученості працівників в операційній діяльності компанії	Створення «Банки пропозицій»

Таблиця 3.1. Заходи вдосконалення системи управління людьми в «Контінентал Фармерз Груп»

[Джерело: розроблено автором]

Як основний метод економії коштів на навчання працівників «Контінентал Фармерз Груп», запропоновано організацію та проведення спеціального навчання за темою «Школа внутрішнього тренера».

Однією з головних цілей компанії є те, щоб її співробітники відчували себе щасливими та мотивованими. І один із методів досягти цього - це запропонувати програми навчання та розвитку, які дозволять їм покращити свою професійну кар'єру. Крім того, компанія гарантує, що знання її співробітників не застаріють, і вони можуть бути більш ефективними у своїй роботі.

Внутрішнє навчання в компаніях з'являється з метою пропонувати безперервне навчання співробітникам. Основною доданою перевагою є його персоналізований дизайн для власних співробітників компанії, що дозволяє проводити навчання, орієнтоване на їхні конкретні потреби в будь-який час. Крім того, таке впровадження має багато переваг:

- Завдяки внутрішньому навчанню працівники не почуватимуться просто цифрою у компанії. Крім того, так можна уникнути інших негативних аспектів повсякденного життя, таких як перенасичення, відсутність зовнішнього визнання, надлишок рутини або відсутність перспектив професійного зростання співробітників.
- Надання можливості деяким співробітникам бути тренерами компанії означає позитивну довіру до них.
- Внутрішній тренер краще за зовнішнього фахівця знає фундаментальні цінності організації, частиною якої він є, тому внутрішнє навчання сприяє трансформації організації зсередини.
- Сприяння цінності наставництва як можливості для фахівців компанії передати знання іншим колегам. Крім того, ця методологія також заохочує внутрішнє просування тих професіоналів, які виділяються у своїй роботі як тренери.
- Це дозволяє членам команди покращити професійну і технічну підготовку.
- Внутрішнє навчання є рентабельним. У випадку компанії «Контінентал Фармерз Груп», навчання власних співробітників обійдеться дешевше, ніж залучення зовнішніх тренерів.
- Це спосіб висловити вдячність і навіть неофіційно «підвищити» співробітників. Фасилітація тренінгу – це шанс навчитися та відточити лідерські, комунікаційні та презентаційні навички. Отже, це також інвестиція в розвиток лідерства та кар'єрний ріст працівників.
- Графіки навчання можуть бути гнучкими, адже дати легше планувати з внутрішніми тренерами.
- Це покращує співпрацю та взаємодію підрозділів організації. Коли співробітники пропонують провести навчання для інших відділів, це буде підтримувати культуру співпраці.

Пропоную розглянути наступну програму тренінгу «Школа внутрішнього тренера».

Основні цілі програми:

- Створення можливостей для реалізації внутрішнього потенціалу співробітників із глибокою експертизою
- Сприяння ініціативі щодо отримання нових знань та навичок
- Розвиток співробітників у новому професійному полі
- Розширення тренінгового меню для співробітників Компанії
- Можливість обміну досвідом із внутрішніми експертами
- Зниження затрат на зовнішніх підрядників при проведенні навчання

Розроблено наступну структуру програми:

Етап 1: Відбір до програми

- Номінування кандидатів (самостійно чи керівником)
- Заповнення вхідних анкет
- Затвердження кандидатур

Етап 2: Участь у навчанні та розробка тренінгової програми

- Роль «Внутрішній Тренер»
- Тренінгові методи та інструменти
- Принципи створення тренінгової програми
- Особливості роботи тренера з аудиторією, групова динаміка
- Індивідуальна розробка тренінгової програми

Етап 3: Проведення тренінгів

- Демо-презентація тренінга
- Доробка і внесення коректив у програму по результатах зворотного зв'язку
- Проведення тренінгів для співробітників Компанії

Цільова аудиторія та методи відбору:

1. Стаж роботи в Компанії не менше 6 місяців
2. Наявність вищої освіти

3. Бажання розвиватись та ділитись знаннями та експертизою із колегами
4. Бажання розвивати комунікаційні та презентаційні навички
5. Заповнення вхідної анкети
6. Зобов'язання розробити і проводити тренінг для співробітників Компанії

Методика тренінгу: під час тренінгу учасники виконують індивідуальні та групові завдання, беруть участь у рольових іграх, проходять тестування та пропонують свої ідеї.

Формат викладання: теоретичний матеріал - 20%, вправи та практичні завдання - 80%. В рамках програми велика увага приділяється розвитку практичних навичок.

Формат роботи: лекції, відеоматеріали, дискусії, мозковий штурм, командна робота, індивідуальна робота, елементи гейміфікації (ігри, тести, опитування).

Тривалість програми: 2 тренінгових сесії по 8 год. (14 год.), модераційні зустрічі з тренером (1 год.), демо-презентація навчальної програми (2 год.).

Для оцінки ефективності проведеного навчання використовується метод експертних оцінок, коли оцінку якості проводить спеціаліст-експерт. Мета збору інформації - визначення впливу проведеного тренінгу на рівень знань працівників. Ефективність навчання працівників визначається з використанням критеріїв ефективності навчання (Таблиця 3.2)

Критерій	Коментарі
Задоволеність навченого співробітника	Визначається за допомогою анкетування, після чого проводяться аналіз і розрахунки ефективності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності й робляться висновки
Придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмінь	Для оцінки даного критерію використовується спеціальна форма звіту по навчанню, за допомогою якої визначається ступінь розвиненості необхідних знань, навичок і вмінь
Ефективність внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності	З урахуванням отриманих знань навчений співробітник вносить на розгляд керівництва свої пропозиції по поліпшенню діяльності як самого співробітника, так і організації в цілому, які надалі оцінюються з погляду ефективності
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	Оцінюється ефективність, виражена в: підвищенні норм виробітку; росту продуктивності; скороченні часу на виконання робіт/ проектів; скороченні фінансових витрат на виконання проекту; - збільшенні обсягу продажів і т.д.
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць для оцінки заповнюється спеціальна анкета результативності навчання

Таблиця 3.2. Критерії визначення ефективності навчання

[Джерело: розроблено автором]

Іншим методом збереження коштів я пропоную розглянути використання елементів електронного навчання замість офлайн-формату.

Щорічно компанією «Контінентал Фармерз Груп» проводиться 8-10 теоретичних та практичних навчальних заходів для Операційного департаменту, метою яких є оновлення знань та повторення вивченого матеріалу. Навчання проводяться в офлайн-форматі з залученням зовнішніх експертів на територіях виробничих об'єктів компанії.

Бізнес-рушії впровадження електронного навчання включають:

- Зменшення витрат на навчання. Організації, які впроваджують електронне навчання, можуть заощадити від 40 до 50 відсотків протягом кількох років [6]. Наприклад, ІВМ повідомили, що їм вдалося заощадити понад 400 мільйонів доларів щорічно завдяки електронному навчанню [7].
- Підвищення гнучкості співробітників і контролю над навчанням. Співробітники цінують гнучкість, яку надає електронне навчання, оскільки це може скоротити поїздки та час. Крім того, працівники можуть контролювати власне навчання та брати в ньому участь у зручний для них час, при цьому утримуючи баланс між роботою та особистим життям.
- Якісніше відстеження та управління навчанням працівників. Технології допомагають керівникам відстежувати, які курси були успішно завершені їхніми підлеглими і які майбутні можливості навчання можуть відповідати їхнім потребам. HR-менеджери також можуть відстежувати процес навчання, зменшуючи надлишкові витрати на навчання.

У випадку «Контінентал Фармерз Груп», пропонується проведення серії вебінарів (4 сесії по 2 год.) та організація підсумкового тестування для перевірки отриманих знань для працівників.

«Вебінар» тут описує веб-співпрацю, навчання та навчання в режимі реального часу за допомогою засобів відео-конференцій. Однією з переваг

вебінарів є те, що вони можуть проводитися в будь-який час і в будь-якому місці, і таким чином можна зробити навчання більш доступним. Вебінари також дозволяють застосовувати практичні рішення, які менш доступні під час фізичних зустрічей, наприклад, швидкий розподіл на групи для співпраці, обмін файлами та інтеграція зовнішніх цифрових інструментів. Існує кілька технічних рішень для проведення вебінарів.

Обов'язковими елементами даного навчання є:

- доступ до записів онлайн-вебінарів;
- доступ до презентації та додаткових матеріалів для учасників навчання;
- проведення тестування за участі представників HR-департаменту в кожному підрозділі.

Таким чином, Департамент з управління персоналом зможе зекономити кошти на навчання співробітників, дозволить працівникам компанії підвищити професійну підготовку працівників та зможе покращити співпрацю та взаємодію підрозділів організації.

3.2. Заходи підвищення залученості та лояльності працівників

Залучення співробітників не може бути стратегією, тому що залучення походить із самого працівника. Саме емоційний зв'язок або зобов'язання, які працівник має перед організацією, викликає у нього бажання докласти додаткових зусиль, щоб забезпечити успіх організації та бренду.

З появою та розповсюдженням економіки знань керівники компаній усвідомили, що вони повинні вийти за межі придбання та набору персоналу та зосередитися на повному життєвому циклі співробітника. Вони усвідомлюють важливість виявлення життєздатних стратегій залучення співробітників, щоб максимізувати їхні інвестиції в людський капітал і перетворити їх на високорентабельні активи для бізнесу.

Завдяки ідеям ефективного залучення співробітників співробітники не тільки матимуть можливість покращити свою продуктивність, але й принесуть унікальні переваги організації у вигляді вищої прибутковості, кращого утримання клієнтів, кращого залучення та утримання талантів, меншої плинності кадрів і безпечнішого робоче середовище. Це щоквартально збільшує прибуток і забезпечує довгострокове процвітання організації.

Переваги залучених та лояльних працівників:

- Є самотивованими
- Мають чітке розуміння своїх ролей
- Визнають важливість їхнього внеску
- Ініціюють процес навчання та розвитку
- Відчувають, що вони належать до спільноти, тобто до організації

Залученість співробітників призводить до підвищення мотивації та задоволення від роботи, а отже, до нижчого співвідношення вартості та вартості ваших витрат на персонал. Це виглядає так: хоча кожен працівник додає прибутку, кожен зацікавлений працівник додає набагато більше. Керівники багатонаціональних підприємств знають, що залучені та лояльні працівники можуть допомогти підвищити продуктивність, збільшити прибуток, покращити клієнтський досвід, підвищити лояльність до бренду та сприяти зростанню.

У випадку компанії «Контінентал Фармерз Груп», є наступні слабкі сторони, пов'язані з залученістю та лояльністю співробітників:

- Присутня недовіра до керівників/директорів департаментів через те, що підлеглі не розуміють специфіки діяльності керівництва та результатів роботи їхніх підрозділів.
- Не забезпечене бажання персоналу приймати участь у розробці стратегічних та оперативних планів підприємства, висувати і пропонувати свої ідеї та експертизу на вищому рівні управління, що може призвести до втрати цінних кадрів.

Одним з методів вирішення цих проблем пропонується впровадження щоквартальних онлайн-зустрічей з керівництвом компанії. Такі зустрічі із вищим керівництвом є чудовим способом побудувати довірливі стосунки з працівниками та підлеглими. Для цього «Контінентал Фармерз Груп» може використовувати платформу Microsoft Teams. Тривалість: 1 год. Ще однією перевагою такого методу є те, що це повністю безкоштовно.

Теми для обговорення на цих зустрічах:

- поточна діяльність підприємства;
- досягнення працівників;
- виклики компанії;
- нововведення та інновації в компанії;
- результати діяльності організації.

Також хорошою ідеєю є надання можливості співробітникам залишати питання, які їх цікавлять чи турбують, до керівництва компанії. Впровадження такої практики не вимагає багато зусиль, але може принести значущі результати.

Ще одним методом підвищення лояльності працівників до керівників пропонується проведення модераційних зустрічей всередині підрозділу. Модераційні зустрічі не є робочими нарадами чи семінарами. Важливо, щоб співробітники відділу визначилися з метою вашої зустрічі, яка є найбільш актуальною та актуальною на даний момент. Є хорошою ідеєю для керівника

попросити свій відділ повідомити про те, що вони вважають найважливішим для обговорення.

Проведення таких зустрічей покращує відносини між підлеглими та керівниками, оскільки вони сприяють відкритому середовищу для обговорення, що є гарною можливістю зміцнити стосунки всередині підрозділу та співпрацю. Більше того, зустрічі відділів зміцнюють місію, бачення та цінності компанії.

Деякі відділи «Контінентал Фармерз Груп» вже користуються таким методом, але, на жаль, це не стало загальною практикою в компанії. Так само як з проведенням онлайн-зустрічей, запровадження такої практики не вимагає багато зусиль чи залучення коштів, але приносить хороші результати.

Методом залучення працівників в операційній діяльності компанії пропонується створення так званої «Банки ідей/пропозицій». Ця проста ідея покращує моральний дух працівників, а також прискорює або оптимізує процес.

Ось чому варто створити «Банку ідей» для будь-якого працівника, від керівника до початкового рівня та від новачка до досвідченого, щоб мати можливість подавати ідеї для покращення компанії. І той факт, що кожна чудова ідея певним чином винагороджується. Ці ідеї мають сприйматися серйозно, переглядатися та можуть бути реалізовані. Бо, зрештою, ідея може прийти від кожного, і завжди є місце для вдосконалення. І звісно, співробітники почувуються більш залученими, коли відчувають, що їхні ідеї та зусилля визнаються важливими та корисними.

Основні положення загальної практики «Банки пропозицій» зображено в Таблиці 3.3.

ДЖЕРЕЛА ІДЕЇ	ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ
<ul style="list-style-type: none"> - Працівники (основне джерело) - Бізнес партнери - покупці - консультанти - конкуренти - Виставки, конференції 	<ul style="list-style-type: none"> - Інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях - Інструмент, який дозволяє залучити клієнтів, постачальників, партнерів в вдосконалення діяльності компанії, її продуктів і послуг
ПРИЗНАЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ	МЕТРИКИ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ
<ul style="list-style-type: none"> - Пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: продуктів, послуг, технологій, бізнес-процесів, структур - Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури - Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей 	<ul style="list-style-type: none"> - Кількість поданих ідей - Кількість реалізованих ідей у вигляді проектів - Економічний ефект від реалізованих проектів

Таблиця 3.3. Основні положення «Банки пропозицій»

[Джерело: розроблено автором]

Свої ідеї співробітники можуть направити для розгляду через електронну пошту за допомогою спеціально створеної «скриньок», або у спеціально створеному розділі «Корпоративного порталу» компанії. Оцінювати ідеї можна силами спеціально створеної експертної ради, до якої входять представники керуючої компанії, а також із залученням фахівців, що володіють необхідними знаннями та досвідом в даній області. Відповідальним за координацію проекту може бути директор департаменту з управління персоналу.

Отже, з метою удосконалення системи управління людьми за допомогою використання сучасних технологій у «Контінентал Фармерз Груп» запропоновано:

1. Для вдосконалення процесу навчання працівників «Контінентал Фармерз Груп» та економії коштів компанії пропонується розглянути проведення тренінгу «Школа внутрішнього тренера»
2. Впровадження використання електронного навчання для проведення щорічних тренінгів в «Контінентал Фармерз Груп»

3. З метою підвищення лояльності працівників до керівництва компанії варто впровадити щоквартальні онлайн-зустрічі з керівництвом компанії
4. Запровадження практики проведення модераційних зустрічей всередині підрозділу
5. Для збільшення залученості працівників в операційній діяльності компанії «Контінентал Фармерз Груп» - створення «Банки пропозицій» для будь-якого працівника, від керівника до початкового рівня та від новачка до досвідченого, щоб мати можливість подавати ідеї для покращення компанії.

Ефективність проведення даних заходів не вимагає значного залучення додаткових коштів (деякі заходи є безкоштовними), та доведена практикою та досвідом багатонаціональних підприємств.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

З метою удосконалення системи управління людьми за допомогою використання сучасних технологій у «Контінентал Фармерз Груп» запропоновано:

1. Для вдосконалення процесу навчання працівників «Контінентал Фармерз Груп» та економії коштів компанії пропонується розглянути проведення тренінгу «Школа внутрішнього тренера»
2. Впровадження використання електронного навчання для проведення щорічних тренінгів в «Контінентал Фармерз Груп»
3. З метою підвищення лояльності працівників до керівництва компанії варто впровадити щоквартальні онлайн-зустрічі з керівництвом компанії
4. Запровадження практики проведення модераційних зустрічей всередині підрозділу
5. Для збільшення залученості працівників в операційній діяльності компанії «Контінентал Фармерз Груп» - створення «Банки пропозицій» для будь-якого працівника, від керівника до початкового рівня та від новачка до досвідченого, щоб мати можливість подавати ідеї для покращення компанії.

Ефективність проведення даних заходів не вимагає значного залучення додаткових коштів (деякі заходи є безкоштовними), та доведена практикою та досвідом багатонаціональних підприємств.

ВИСНОВКИ

Проведення дослідження дозволило зробити такі висновки:

1. Управління людьми є однією з найважливіших сфер життя підприємства, здатної значно підвищити ефективність підприємства. В сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватися до умов ринку. У зв'язку з цим зростає актуальність управління людьми, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння і володіння сьогодишньої ринкової економічної ситуації.

2. Пандемія особливо сприяла впровадженню сучасних технологій в розрізі розвитку і навчання. Організації почали пропонувати навчальні програми, щоб допомогти співробітникам пристосуватися до роботи лише в Інтернеті. Стало зрозуміло, що ця система може добре працювати і для більш традиційних форм навчання. Навчання та розвиток співробітників стали ключовим аспектом розвитку HR-технологій, адже підприємствам потрібні платформи, де є можливість обмінюватися документами та ресурсами, автоматизувати робочі процеси та підтримувати працівників, які прагнуть до професійного розвитку.

Бізнес-рушії впровадження новітніх технологій включають:

- Зменшення витрат на навчання.
- Підвищення гнучкості співробітників і контролю над навчанням.
- Якісніше відстеження та управління навчанням працівників.

3. Інформаційні системи людських ресурсів кардинально змінили те, як організації надають і керують кадровими послугами. Ефективне використання сучасних технологій може зробити персонал більш ефективним, інформованим і усвідомленим, як вони додають цінність бізнесу. Організації, які поєднують ефективні процеси управління людськими ресурсами з ефективними HR-технологіями, швидше за все, будуть більш продуктивними та прибутковими, ніж ті, які цього не роблять.

4. Компанія, яку я досліджувала - «Контінентал Фармерз Груп», сільськогосподарська компанія з міжнародними інвестиціями, яка працює в західноукраїнському регіоні, залучаючи до своєї команди найкращих фахівців

галузі та використовуючи найкращі практики сільськогосподарського виробництва, новітні технології та сучасне обладнання. Основні напрямки операційної діяльності: насінництво, овочівництво, рослинництво, зберігання та переробка продукції.

5. Компанія використовує передові сучасні технології у своїй діяльності, а саме:

- систему бонусів та мотивації (пільги, соціальний пакет, КПЕ тощо);
- технічне самообслуговування для працівників (портал самообслуговування, термінали та ін.), що дозволяє їм отримувати доступ до інформації та завдань у вільний час, а також полегшує підрозділу виконання функціональних обов'язків;
- ERP-систему (система планування ресурсів підприємства) - це програмне забезпечення, в якому здійснюється управління фінансами, ланцюжками постачання, операціями, звітністю, виробництвом та персоналом;
- стратегії компенсації (систему розрахунку бонусів працівникам підприємства);
- фокус на перекваліфікації та підвищенні кваліфікації;
- цифровізацію навчального процесу (LMS-платформа);
- самообслуговування та самонавчання працівників («Навчальний портал»).

6. В агрохолдингу «Контінентал Фармерз Груп» було проведено аналіз системи управління людьми, з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки цьому я змогла отримати загальну картину вже сформованої системи управління персоналом, та виявити її слабкі місця, які потребують вдосконалення:

- Організація витрачає забагато коштів на навчання працівників, не використовує потенціал електронного навчання в повному обсязі.
- Присутня недовіра до керівників/директорів департаментів через те, що підлеглі не розуміють специфіки діяльності керівництва та результатів роботи їхніх підрозділів.

- Не забезпечене бажання персоналу приймати участь у розробці стратегічних та оперативних планів підприємства, висувати і пропонувати свої ідеї та експертизу на вищому рівні управління, що може призвести до втрати цінних кадрів.

7. З метою удосконалення системи управління людьми за допомогою використання сучасних технологій у «Контінентал Фармерз Груп» запропоновано:

- Для вдосконалення процесу навчання працівників «Контінентал Фармерз Груп» та економії коштів компанії пропонується розглянути проведення тренінгу «Школа внутрішнього тренера»
- Впровадження використання електронного навчання для проведення щорічних тренінгів в «Контінентал Фармерз Груп»
- З метою підвищення лояльності працівників до керівництва компанії варто впровадити щоквартальні онлайн-зустрічі з керівництвом компанії
- Запровадження практики проведення модераційних зустрічей всередині підрозділу
- Для збільшення залученості працівників в операційній діяльності компанії «Контінентал Фармерз Груп» - створення «Банки пропозицій» для будь-якого працівника, від керівника до початкового рівня та від новачка до досвідченого, щоб мати можливість подавати ідеї для покращення компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кобер Р. Т., Браун Д. Дж., Блюменталь А. Дж., Доверспайк Д. і Леві П. (2010). Пошук кваліфікованого серфера: настав час, щоб державний сектор наздогнав хвилю. *Управління державним персоналом*, 29(4), 479-494.
2. Товариство з управління людськими ресурсами. (2005). *Онлайн-оцінювання прискорює процес відбору кандидатів*.
3. Американське товариство навчання та розвитку. (2014). *Трансформація HR за допомогою технологій*
4. Американське товариство навчання та розвитку. (2007). *Звіт про стан галузі ASTD за 2007 рік*.
5. CedarCrestone 2009-2010 HR Systems Survey, 12-е щорічне видання.
6. Такер М.А (2005). *Електронне навчання розвивається*. 83, 51-55.
7. Річард Д. Джонсон і Хел Г. Геутал (2015). *Використання E-HR та HRIS в міжнародних організаціях*
8. <https://ua.jobble.org/blog/metod-star-u-rekrutyngu-shho-cze-ta-yak-jogo-vukorystovuvaty/>.
9. *Контінентал Фармерз Груп. Стандарт розрахунку та виплати бонусів працівникам Компанії, 2023*
10. *Навчальний портал «Контінентал»*. URL: <https://learning-portal.cfg.com.ua/>
11. Вострікова І.Ю. *Лінгвопрагматичні стратегії просування брендів туристських дестинацій*, 2012. № 2. С. 55.
12. Старов С.А. *Позиціонування як ключовий етап будівництва бренду*. // *Бренд-менеджмент*. - 2010. - № 4. - С. 198.
13. Эш Ф.-Р. *Оценка современных условий управления брендами. Учет рыночных условий: обесценение продуктов и брендов*. // *Бренд-менеджмент*. – 2009. - № 4. – С. 198.
14. <https://growexmedia.com/ru/nertus>
15. <https://webpromoexperts.net/blog/chto-delat-agrobiznesu-v-didzhitale-analiz-konkurentov-i-sozdanie-sobstvennoy-strategii/>

16. <https://superagronom.com/karty/karta-gruntiv-ukrainy>
17. <https://cfg.com.ua/en/sales/>
18. <https://cfg.com.ua/about/>
19. [file:///C:/Users/PC/Downloads/Corporate%20 br Ethics.pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/Corporate%20br%20Ethics.pdf)
20. <https://www.youtube.com/c/ContinentalFarmersGroup/videos>
21. Keller, K.L. (2015) Branding shortcuts. *Marketing Management*, 14(5) Sep/Oct: 18–23.
22. David Aaker. *Building Strong Brands*
23. Alexandra Watkins. *Hello, My Name Is Awesome: How to Create Brand Names That Stick* Kindle Edition. Berrett-Koehler Publishers, 2019
24. https://docs.google.com/spreadsheets/d/1HyopV9gQxjt_jRL0hVuc8j7NLhQ6OzHc5X0bC6pA4ac/edit#gid=1547162063
25. Alford, P., Page, S.J.: Marketing technology for adoption by small business. *Service Ind. J.* 35(11–12), 655–669 (2015)
26. Ballou, E.: How small businesses invest in digital marketing in 2018. <https://clutch.co/agencies/digital/resources/small-business-digital-marketing-survey-2018>
27. Chaffey, D.: 8 Business-critical digital marketing trends for 2019. Smart insights. <https://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation/business-critical-digital-marketing-trends/> (2019)
28. Balmer, J.M.T., Yen, D.A.: The internet of total corporate communications, quaternary corporate communications and the corporate marketing Internet revolution. *J. Market. Manage.* **33**(1/2), 131–144 (2017)
29. Bhayani, S., Vachhani, N.V.: Internet marketing vs traditional marketing: a comparative analysis. *FIIB Bus. Rev.* **3**(3), 53–63 (2014)
30. Chauhan, P., Agrawal, M., Chauhan, G.: Understanding the critical aspect of digital marketing for meaningful strategic marketing perspective. *J. Market. Commun.* **11**(3), 21–29 (2015)

31. Clarke, C.G.: Online marketing in a small-medium enterprise (SME). MBA research project. Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, Canada (2013)
32. Colwyn, S.: UK SME usage and attitudes to online marketing. <http://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/resourcing-digital-marketing/ali-cort/> (2014)
33. Dahnil, M.I., Marzuki, K.M., Langgat, J., Fabeil, N.F.: Factors influencing SMEs adoption of social media marketing. *Procedia—Soc. Behav. Sci.* **148**, 119–126 (2014)
34. Darga, A.L.: Use of digital and social media marketing among SMEs in Mauritius. Mauritius Research Council, April (2018)
35. <http://similarweb.com/>
36. Demishkevich, M.: Small business use of internet marketing: findings from case studies. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection. Walden University, Minneapolis, MN, USA (2015)
37. EBSCO. <https://www.ebsco.com> (2021)
38. Experian: The 2016 digital marketer. Experian information solutions (2016)
39. Google Trends. <https://trends.google.de/trends/> (2021)
40. Isohella, L., Oikarinen, E., Saarela, M., Muhos, M., Nikunen, T.: Perceptions of digital marketing tools in new microenterprises. Management challenges in a network economy. In: Management, Knowledge and Learning International Conference, 17–19 May, Lublin, Poland (2017)
41. Leeflang, P., Verhoef, P.C., Dahlström, P., Freundt, T.: Challenges and solutions for marketing in a digital era. *Eur. Manag. J.* **32**, 1–12 (2014)
42. Важливість внутрішнього навчання. URL: <https://www.efrontlearning.com/blog/2021/06/internal-training-guide.html>
43. Mackey, T. K., & Liang, B. A. (2013). Global reach of direct-to-consumer advertising using social media for illicit online drug sales. *Journal of Medical Internet Research*, 15(5).
44. Jara, A. J., Parra, M. C., & Skarmeta, A. F. (2014). Participative marketing: Extending social media marketing through the identification and interaction

- capabilities from the internet of things. *Personal and Ubiquitous Computing*, 18(4), 997-1011.
45. Hawkins, K., & Vel, P. Attitudinal loyalty, behavioural loyalty and social media: An introspection. *The Marketing Review*, 13(2), 125-141 (2013).
46. Mokhtar, N.F.: Internet marketing adoption by small business enterprises in Malaysia. *Int. J. Bus. Soc. Sci.* **6**(1), 59–65 (2015)
47. Negoita, O.D., Purcarea, A.A., Popescu, M., Niculescu, A., Coman, C.N.: Digital marketing tools used by companies. *FAIMA Bus. Manage. J.* **6**(4), 66–76 (2018)
48. Patrutiu-Baltes, L.: Inbound marketing—the most important digital marketing strategy. *Bull. Transilvania Uni. Brasov. Econo. Sci. Series V.* **9**(2), 61–68 (2016)
49. Peter, M.K., Kraft, C., Streitenberger, M.: Forschungsresultate zum Stand der Digitalen Transformation. In: Peter, M.K. (ed.) *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsresultate und Praxisleitfaden*, pp. 29–55. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten (2017)
50. Peter, M.K., Kraft, C., Schwaferts, D.: Praxisleitfaden: Handlungsfelder und Vorgehensmodell der Digitalen Transformation. In: Peter, M.K. (ed.) *KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsresultate und Praxisleitfaden*, pp. 57–131. FHNW Hochschule für Wirtschaft, Olten (2017)
51. Peter, M.K., Kraft, C., Lindeque, J.: Strategic action fields of digital transformation: an exploration of the strategic action fields of swiss SMEs and large enterprises. *J. Strategy Manag* **13**(1), 160–180 (2020)
52. ProQuest. <https://www.proquest.com> (2021)
53. Rugova, B., Prenaj, B.: Social media as marketing tool for SMEs: opportunities and challenges. *Acad. J. Bus. Admin. Law Soc. Sci.* **2**(3), 85–97 (2016)
54. Stankovska, I., Josimovski, S., Edwards, C.: Digital channels diminish SME barriers: the case of the UK. *Econo. Res.—Ekonomiska Istraživanja* **29**(1), 217–232 (2016)

55. Steinhoff, L., Arli, D., Weaven, S., Kozlenkova, I.V.: Online relationship marketing. *J. Acad. Mark. Sci.* **47**(3), 369–393 (2019)
56. Taiminen, H., Karjaluoto, H.: The usage of digital marketing channels in SMEs. *J. Small Bus. Enter. Develop.* **22**(4), 633–651 (2015)
57. Van Scheers, L., Botha, J., Van Scheers, J.: Small and medium enterprise (SME) internet marketing challenges in the Tshwane Area, South Africa. *J. Gover. Regul.* **4**(4), 590–595 (2015)
58. Rangarajan, D., Gelb, B. D., and Vandaveer, A. Strategic personal branding—and how it pays off. *Bus. Horiz.* **60**, 657–666 (2017).