

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ
КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

"Використання трудових ресурсів на підприємстві і шляхи їх
удосконалення"

Виконав: здобувач II курсу, групи ЕП-19-м
ОПП з Економіка бізнесу та інновацій
спеціальності 051 Економіка

шифр і назва

Накадюк К.В.

прізвище, ініціали

Керівник: Дубінський С.В.

кандидат економічних наук, доцент

прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання

Дніпро

2021

УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

КАФЕДРА ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Освітній ступінь МАГІСТРА

ООП з Економіки бізнесу та інновацій

Спеціальність 051 Економіка

Затверджую:

Зав. кафедри Задоя Анатолій
Олександрович

професор, доктор економічних наук,
заслужений працівник народної освіти України,
академік Академії економічних наук
України

(підпис, прізвище, ім'я та по батькові,
науковий ступінь, вчене звання)

“ ____ ” _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Накадюк Катерина Вікторівна

прізвище, ім'я та по батькові

1. Тема роботи Використання трудових ресурсів на підприємстві та шляхи
їх удосконалення

2. Керівник роботи Дубінський Сергій Володимирович
кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом від " ____ " _____ 20__ р., № _____

3. Термін здачі здобувачем закінченої роботи _____

4. Цільова установка та вихідні дані до роботи: розкриття сутності, специфіки використання трудових ресурсів на підприємстві та шляхів їх удосконалення.

Об'єкт дослідження – управління трудовими ресурсами.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади щодо вдосконалення шляхів використання трудових ресурсів на підприємстві.

5. Зміст роботи (перелік питань, які належить розробити)

Вступ: оцінювання сучасного стану проблеми, вказівка на провідних вчених та спеціалістів у цій сфері, означення існуючих прогалин знання в цій предметній галузі, актуальність теми, мета і завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, структура роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

–Особливості аналізу трудових ресурсів.

–Сутність управління трудовими ресурсами.

–Сучасні підходи та інструменти у використанні трудових ресурсів на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВОМ НА АНГЛІЙСЬКОМУ ВІДДІЛЕННІ

– Загальна характеристика підприємства.

–Ефективність мотивації персоналу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КАДРІВ АНГЛІЙСЬКОГО ВІДДІЛЕННЯ

–Реінжинг системи управління персоналу.

–Реструктуризація системи адаптації.

–Реструктуризація системи мотивації.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали, посада)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Перший	Дубінський С.В.		
Другий	Дубінський С.В		
Третій	Дубінський С.В		

7. Дата видачі завдання 19.09.20р.

8. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Закріплення керівника кваліфікаційної роботи	01.09.2020	01.09.2020
2	Вибір та обговорення теми кваліфікаційної роботи	15.09.2020	15.09.2020
3	Остаточне затвердження теми кваліфікаційної роботи	19.09.2020	19.09.2020
4	Одержання завдання на кваліфікаційну роботу у наукового керівника	25.09.2020	25.09.2020
5	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	10.10.2020	10.10.2020
6	Виконання першого розділу	30.10.2020	30.10.2020
7	Збір матеріалів на підприємстві	15.11.2020	15.11.2020
8	Виконання другого розділу	25.11.2020	25.11.2020
9	Виконання третього розділу	20.12.2020	20.12.2020
10	Оформлення висновків і рекомендацій	24.12.2020	24.12.2020
11	Оформлення роботи, одержання відзиву	10.01.2021	10.01.2021
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	12.01.2021	12.01.2021
13	Захист кваліфікаційної роботи	21-25.01 2021	26.01.2021

Здобувач

*підпис*Накадюк К.В.*прізвище, ініціали*

Керівник кваліфікаційної роботи _____

Дубінський С.В.*підпис**прізвище, ініціали*

АНОТАЦІЯ

Накадюк К.В. Використання трудових ресурсів на підприємстві та шляхи їх удосконалення

У роботі розглянуто теоретичні і практичні аспекти управління трудовими ресурсами, досліджено стан та тенденції розвитку кадрової системи, розглянута структура управління кадровими ресурсами на англійському відділенні Академії Мов Біг Бен. Проведено дослідження кадрового ринку у період 2019-2021 рр., в результаті чого виявлена проблематика використання трудових ресурсів на підприємстві. Це дозволило розробити нові положення щодо структури англійського відділення, оновити систему мотивації кадрів та створити схему адаптації персоналу.

Ключові слова: реінжиниринг, система управління, методи дослідження, персонал, фінансова мотивація, англійське відділення

SUMMARY

Nakadiuk K. V. The use of labor resources at the enterprise and ways to improve them.

The paper considers theoretical and practical aspects human resources management, the state and tendencies of personnel system development and the structure of human resources management at the English department of the Big Ben Languages Academy are investigated. The personnel market in the period 2019-2021 is studied, as the result, the use of labor resources at the enterprise is considered. This allowed us to develop new structure of the English department, update the system of staff motivation and create a scheme for staff adaptation.

Key words: reengineering, management system, research methods, staff, financial motivation, English department.

ЗМІСТ

А Н О Т А Ц І Я	5
Накадюк К.В. Використання трудових ресурсів на підприємстві та шляхи їх удосконалення.....	5
SUMMARY	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1.....	9
ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО	
УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА	
ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Особливості аналізу трудових ресурсів	9
1.2. Сутність управління трудовими ресурсами.....	15
1.3. Сучасні підходи та інструменти у використанні трудових ресурсів на підприємстві.....	24
РОЗДІЛ 2	31
АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ	
ПІДПРИЄМСТВОМ НА АНГЛІЙСЬКОМУ ВІДДІЛЕННІ	31
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	31
2.2. Ефективність мотивації персоналу	37
РОЗДІЛ 3	44
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КАДРІВ	
АНГЛІЙСЬКОГО ВІДДІЛЕННЯ	44
3.1. Реінжиниринг системи управління персоналом	44
3.2. Реструктуризація системи адаптації.....	47
3.3. Реструктуризація системи мотивації	56
ВИСНОВКИ	63
ДОДАТКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72

ВСТУП

Системи управління, що використовуються вітчизняними підприємствами показали свою недосконалість та неефективність, наслідками чого є значна плинність кадрів, низька продуктивність праці, негативний психологічний клімат в колективах. Відповідно наслідки такої роботи зовсім невтішні – неефективна робота багатьох підприємств, невчасне виконання плану випуску продукції, збитковість діяльності, а в деяких випадках і банкрутство. Ефективне управління персоналом на даний час є чи не найважливішим елементом управлінської діяльності підприємства. Жодна організація не буде працювати злагоджено якщо керівництвом не приділятиметься достатньо уваги організаційній структурі управління, системі мотивації та соціальному захисту працівників.

Питання якісного управління трудовими ресурсами в сучасних умовах економічного стану України, коли констатується спад економіки, має місце криза неплатежів, коли значна кількість підприємств усвідомлює необхідність скорочення штату, зменшення витрат на оплату праці, та при цьому намагається зберегти висококваліфікованих співробітників, є об'єктивною необхідністю.

Теоретичні та практичні аспекти управління трудовими ресурсами у системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях такі іноземні вчені: М. Амстронг [4], Р. Беннет [13], Х.Т. Грехем, Г. Десслер [16], Д. Ульріх [27], Л.У. Стаут [31] та ін.

Питаннями управління персоналом та інноваційними підходами до його управління займалися такі вітчизняні вчені: В.М. Данилюк, В.М. Петюк, С.О. Цинбалюк [15], Ю.Г. Лелі [21], С.Е. Сардак, О.О. Третьак [26].

Дослідженням зарубіжного досвіду управління людського капіталу та виявленню можливостей його використання на українських підприємствах займалися Н.П. Базалійська [8], Я.О. Кулик, Н.О. Чен [20], Л.В. Шостак, Є.О. Болобан [34].

Тому актуальним є узагальнення та поглиблення існуючих доробків за порушеною тематикою.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства « AM Big Ben».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні завдання:

- виокремити особливості аналізу трудових ресурсів;
- розкрити сутність управління трудовими ресурсами;
- дослідити сучасні підходи та інструменти у використанні трудових ресурсів на підприємстві.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є процес управління трудовими ресурсами в Академії Мов Big Ben.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних засад в управлінні трудовими ресурсами на підприємстві AM Big Ben.

Методика дослідження включає аналіз літературних джерел по темі дослідження, синтез, узагальнення, статистичний аналіз, метод розрахунків, графічного та табличного представлення матеріалу.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні матеріали досліджуваної організації; інформаційні збірники, а також фактичні матеріали, які зібрав автор в процесі практичної діяльності; матеріали соціально-економічних досліджень, науково-практичних конференцій, семінарів, публікацій у періодичній пресі, каталоги і збірники глобальної інформаційної мережі Інтернет, інші джерела інформації.

Робота включає в себе вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки комп'ютерного тексту. Основний зміст роботи викладено на 64 сторінках. Робота містить 6 таблиць та 5 рисунків і 3 додатки. Список використаних джерел включає 42 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Особливості аналізу трудових ресурсів

Рівень розвитку суспільства в будь-якій державі в значній мірі визначається станом людського потенціалу, тобто складом населення та трудовими ресурсами даної території. Поняття «праця» використовується в економічній літературі в двох істотно різних значеннях, по-перше, як процес, по-друге, як вид економічних ресурсів. В роботу сутність трудового ресурсу, тобто поняття праці, буде розглядатися в системі економічних ресурсів.

Економічний розвиток суспільства і його стан залежить від кількості, складу і якості його населення. У зарубіжній літературі застосовують термін «людські ресурси» - частина населення і фактор економічного розвитку суспільства. У вітчизняній науці використовують терміни «трудова ресурси» і «трудова потенціал суспільства».

У сучасній реальності для поглибленого вивчення всіх проблем, пов'язаних з трудовими ресурсами необхідно чітко визначити, що розуміється під економічною категорією «трудова ресурси».

Первісне трактування поняття «трудова ресурси» обмежувалася чисельністю працездатного населення, оскільки такими були запити праці в його ранній індустріальній формі.

У міру розвитку поняття розширювався його зміст, воно увібрало в себе всі параметри людей (стан здоров'я і працездатність; професійні знання, вміння і навички; життєвий і виробничий досвід, рівень соціальної культури і т.д.), здатних працювати в пропонованих техніко-економічних і організаційно-економічних умовах.

Розгортання змісту потенціалу поняття відбувалося під впливом, перш за все, змін характеру праці. Праця - це цілеспрямована, свідома діяльність людини, яка

потребує розумових і фізичних зусиль для одержання корисного результату у задоволенні матеріальних і духовних потреб [23]. Процес праці зазнав тривалої і складної еволюції, яка відбувалася під впливом науково-технічного прогресу та інших змін соціально-економічного життя. Праця набула певних форм організації і відбивала соціально-економічні особливості істотних ознак трудових відносин, які панують в певних соціально-економічних умовах.

В даний час існують різні трактування поняття «трудові ресурси», наприклад, А.О. Тітікова, вважає, що трудові ресурси являють собою категорію, що посідають проміжне становище між економічними категоріями «трудовий потенціал» і «сукупна робоча сила». Вона зазначає, що «трудові ресурси - це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності» [29].

Т.В. Давидюк пише, що «трудові ресурси є формою вираження переважної частини людських ресурсів, це частина населення країни, яка, маючи відповідні психофізіологічні, фізичні й інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні та духовні блага й послуги, тобто провадити корисну діяльність» [14].

Інше трактування цього поняття пропонують О.П. Єлець, І.П. Гармаш, які вважають, що - «трудові ресурси - це складова частина виробничих ресурсів, що представляє собою промислово-виробничий персонал підприємства, який володіє певними освітою та кваліфікацією, використовується під час виробництва шляхом взаємодії з основними фондами та матеріальними ресурсами, створює продукцію та додаткову вартість; окрім того, його чисельність має бути обґрунтованою, достатньою, але при цьому може змінюватися у разі потреб виробництва» [17].

Отже, в умовах ринкової економіки під дефініцією «трудові ресурси» розуміють частину працездатного населення країни, що володіє знаннями, вміннями і навичками професійної діяльності і здатною брати участь у трудовому процесі. Тобто поряд з кількісною оцінкою трудових ресурсів (частина населення країни) враховується і їх якісна сторона (знання, вміння і навички). Такий підхід дозволяє комплексно розглядати трудові ресурси як основу економічного потенціалу підприємства і країни в цілому.

Міжнародна організація праці також виділяє економічно активне і економічно неактивне населення у складі трудових ресурсів (рис. 1.1).

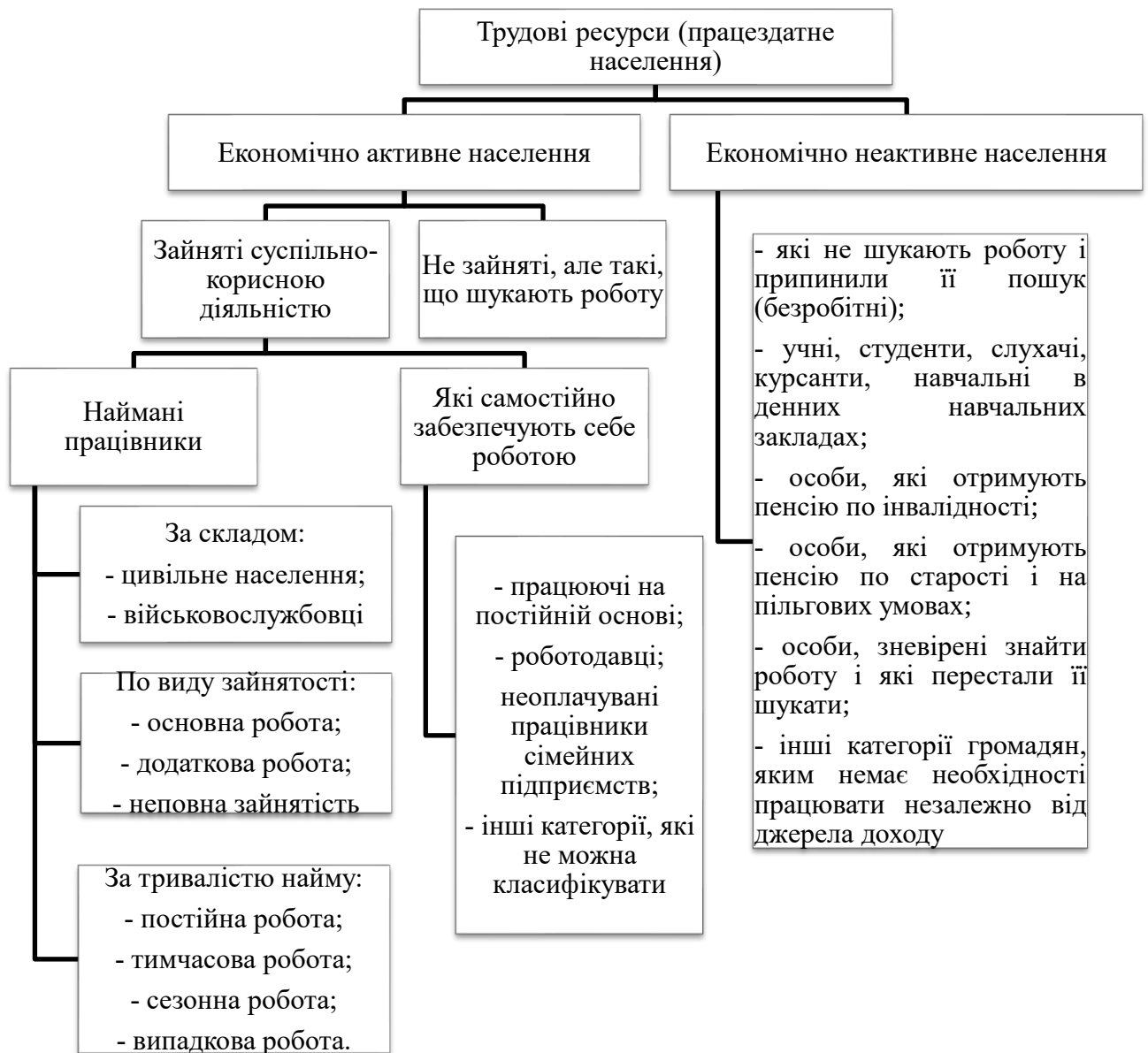


Рис. 1.1. Класифікація складу населення за методологією МОП [42]

Економічно активне населення включає людей, що пропонують свою працю і здібності для створення товарів і послуг. У свою чергу працездатне населення поділяються на зайнятих і безробітних. До зайнятого населення відносять осіб обох статей у віці від 16 років і старше, а також осіб молодших вікових груп, які в даний

період здійснювали роботу по найму за винагороду, грошові кошти або з ними розплачувалися в натуральній формі, а також іншу діяльність, яка приносить прибуток. До цієї категорії також входять особи, які були тимчасово відсутні на роботі за наступними обставинами: хвороби або травми; вихідні дні; щорічні відпустки; різного роду відпустки, відгули; відпустки з ініціативи адміністрації; страйки та інші обставини. Особи, які виконують роботу без оплати на сімейному підприємстві, також входять до складу зайнятих трудових ресурсів. До безробітного населення належать особи від 16 років і старше, які протягом певного часу: не мали роботи (або діяльності, що приносить прибуток); шукали роботу; готові були приступити до роботи.

Економічно неактивне населення - це люди в непрацездатному віці. Дана категорія охоплює учнів і студентів; пенсіонерів; осіб, які отримують пенсії по інвалідності; населення, зайняте веденням домашнього господарства. Особи, які перестали шукати роботу, вичерпавши всі можливості її отримання, але які мають здібності та готові працювати і інші особи, яким немає необхідності працювати незалежно від джерела доходу, є економічно неактивним населенням.

Відкориговане загальноприйняте поняття «трудових ресурсів» в науковий обіг поки так і не введено. Автори наукових публікацій досліджують сутність, закономірності формування і використання трудового, кадрового, людського, інтелектуального, освітнього, наукового, інноваційного та інших потенціалів суспільства, досить часто даючи при цьому дуже схожі визначення, тобто практично зазначені потенціали в їх трактуваннях слід вважати тотожними поняттями.

Трудові ресурси як економічна категорія виражають економічні відносини щодо формування, розподілу та використання працездатного населення (робочої сили) в суспільному виробництві та інших сферах людської діяльності. Як відомо, найважливішою умовою інтенсивного розвитку виробництва є вивчення механізму взаємозв'язку між рівнем трудової активності і станом трудових ресурсів. Більш повно цей взаємозв'язок може бути розкритий тільки при всебічній оцінці явища, в якості якого розглядається трудовий потенціал.

В поняття «трудовий потенціал працівника» входять сукупність фізичних і інтелектуальних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати в певних умовах істотних результатів; а також удосконалюватися в процесі праці. Трудовий потенціал окремої людини – це частина її індивідуального, людського потенціалу, більш широкого і всебічного, на масштаби і глибину якого впливають різноманітні фактори, такі, як здібності, виховання, навколишнє середовище та ін.

Однак, слід зазначити, що трудовий потенціал на відміну від трудових ресурсів, тобто працездатного населення в працездатному віці, включає в себе і тих людей, які вийшли за межі працездатного віку або не ввійшли ще в його межі, але фактично беруть участь у громадській праці. На відміну від трудових ресурсів, що визначають кількість і структуру праці, трудовий потенціал характеризує його якість і потенційні можливості.

У сучасній літературі «трудовий потенціал» визначається, як наявні та прогнозовані в майбутньому трудові можливості країни, регіону, підприємства або співробітника; сукупність демографічних, соціальних, духовних, інтелектуальних та ін. характеристик працездатного населення або окремого працівника, які можуть бути втілені в процесі праці. Можна виділити наступні групи параметрів трудового потенціалу: соціально-демографічні (стать, вік, рівень освіти, стан здоров'я, сімейний стан), виробничо-кваліфікаційні (професійна підготовка, навички, стаж роботи) і психологічні (особистісні характеристики, творчий потенціал, відношення до праці) [41].

Термін «трудові ресурси» на макрорівні управління характеризує сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на різногалузевих підприємствах [35].

Трудові ресурси на мікрорівні є особливим видом ресурсів підприємства, на який не поширюється право власності з боку суб'єкта господарювання, а, отже, інформація про них не підлягає публічному розкриттю, що призводить до недостатньої інформованості управлінського персоналу підприємства, так і конкурентоспроможної організації [35].

Доцільно приділити особливу увагу ототожненню понять «трудові ресурси» і «персонал». Поняття «трудові ресурси» охоплює всіх фактичних і потенційних працівників, що володіють здатністю до праці. В рамках окремої компанії найбільш вживаним поняттям є «персонал».

Персонал (від лат. Personal - особистий) - постійний склад працівників організації, що складають групу за професійними або іншими ознаками із зазначенням посад і привласнених по кожній посаді окладів; сукупність всіх працівників організації, зайнятих трудовою діяльністю, а також тих, які перебувають на балансі (що входять в штатний склад), але тимчасово не працюють у зв'язку з різними причинами (відпустки, хвороба, і т. д.) [18].

Персонал також визначається як сукупність трудових ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства і необхідні для виконання певних функцій, досягнення цілей діяльності і перспективного розвитку [6].

У вузькому сенсі персонал являє собою особовий склад організації, який працює за наймом і володіє певними ознаками.

Суттєвими ознаками персоналу є наявність його трудових відносин з роботодавцем і володіння певними якісними характеристиками. Базовою класифікацією персоналу є поділ за категоріями працівників, відповідно до якої виділяють:

- 1) виробничий персонал (робітники), безпосередньо зайнятий у процесі виробництва товару або послуги (основний і допоміжний виробничий персонал),
- 2) управлінський персонал (службовці), зайнятий в процесі управління виробництвом товару або послуги (керівники і фахівці).

Отже, повне ототожнення понять «трудові ресурси» і «персонал» не представляється можливим, воно припустиме лише в рамках однієї певної організації. На організаційному рівні дані поняття ідентичні, адже персонал організації формується з трудових ресурсів і одночасно відноситься до трудових ресурсів організації.

Таким чином, різноманіття дефініцій поняття «трудові ресурси» свідчить про складність і багатогранність даного феномена. Тракткування поняття пройшло

тривалу еволюцію: від простого кількісного підрахунку чисельності працездатного населення до відбиття системного відтворення необхідних сучасній економіці сукупності фізичних і духовних якостей людей; від констатації чисельності та аналізу руху до безперервного, протягом трудового життя, процесу розвитку, навчання, планування і контролю.

1.2. Сутність управління трудовими ресурсами

У сучасних ринкових умовах ефективність діяльності підприємств, зростання рентабельності і конкурентоспроможності можливі лише при раціональному використанні трудових ресурсів. Сучасні умови автоматизації технологічного процесу не завжди дозволяють забезпечити зростання економіки. Саме співробітники, знання, вміння, навички і кваліфікація яких визначають соціально-економічний розвиток не тільки підприємства, а й країни в цілому.

Проблеми організації праці, взаємодії людей і досягнення найкращого результату від трудової діяльності хвилювали людство протягом всієї його історії. Науковий розгляд цих питань почався в кінці XX ст. Промислова революція привела до виникнення високопродуктивних засобів праці, ускладнення продукції, що виробляється і збільшення капіталомісткості професійного досвіду людини. Все це викликало інтерес до логічного пояснення і прогнозування явищ, що спостерігаються. В даний час керівники усвідомлюють, що люди, потреби яких в самореалізації і розвитку успішно задовольняються, виявляються більш продуктивними працівниками, здатними до нестандартного вирішення виникаючих проблем, що дозволяє компанії утримуватися на ринку і своєчасно перебудовуватися під впливом стрімко мінливого зовнішнього середовища.

Управління персоналом як наука та практика керівництва людьми невіддільна від загальної теорії управління. Становлення наукових підходів до управління персоналом відбувалося під безпосереднім впливом сучасних шкіл управління, особливості яких доцільно розглянути в даному підрозділі.

Аналіз теорій управління людськими ресурсами в узагальненому вигляді представлений в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку теорії та трудовими ресурсами на підприємстві

Управлінська школа	Представники	Зміст ідей
Класичний напрямок (початок XX ст.)		
Школа наукового управління	Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Форд, Ф. і Л. Гілбрети	Працівник - один з факторів виробництва. Наукова організація праці працівників. Розробка принципів раціоналізації трудових операцій
Адміністративна школа	А. Файоль, Дж. Муні, А Рейлі, Л. Гулик, Л. Урвік	Працівник - головний ресурс організації. Розробка питань планування, координації трудової функції, контролінгу
Школа бюрократичної організації	М. Вебер, М.Крозьє, Р. Мертон, Е. Доунс, А. Гоулднер	Працівник - інструмент досягнення управлінських результатів. Способи досягнення цілей - відповідальність працівників, чіткі посадові інструкції, бюрократичні правила і процедури
Гуманістичний напрямок (з 20-30-х рр. XX ст.)		
Школа людських відносин	Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер і Ч. Барнард	Працівник - особливий ресурс підприємства. Ідеї соціального розвитку працівника в організації, менеджмент як процес взаємодії людей і вивчення міжособистісних відносин
Біхевіористська школа	Кінець 1950-х рр. А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис	Працівник - унікальний ресурс організації. Проблеми морально-психологічного стимулювання і мотивації окремого працівника
Управління людськими ресурсами (з останньої чверті XX ст.)		
Школа управління людськими ресурсами	М. Армстронг, Е.Лоулер, Дж.Пфеффер, М. Хьюзелід, С. Вуд	Працівник - інвестиційний ресурс організації, особлива економічна цінність. Витрати на персонал, як інвестиції, що приносять прибуток. Розробка програм тривалої зайнятості працівника. Формування агентських відносин між працівником і роботодавцем

В останній чверті XX ст. відбулася кардинальна зміна ставлення до працівників. Якщо раніше переважно використовувався термін «персонал», «трудові ресурси підприємства», то в даний час використовується категорія «людські ресурси», яка трактується як сукупність самостійних, здатних до самореалізації, до саморозвитку особистостей.

Саме облік особистісного чинника призводить до трансформації концепції управління персоналом в управління людськими ресурсами. Така трансформація зумовлена зміною ставлення до працівників в умовах постіндустріального суспільства і економіки знання, що пов'язано з впровадженням якісно нових технологій; зниженням можливостей контролю над виконавцями і необхідністю розширення самоконтролю; широким поширенням колективної та командної організації праці; підвищенням освітнього і культурного рівня населення; посиленням демократизації соціально-економічного життя сучасного суспільства; загостренням глобальної конкуренції, яка порушувала планку вимог до працівників

Таким чином, відбулася трансформація ролі людського ресурсу у виробництві. Якщо раніше праця (людський ресурс) розглядався як традиційний фактор виробництва нарівні з іншими матеріальними чинниками (обладнання, матеріали), а значить і завдання мінімізації витрат зводилася до економії насамперед заробітної плати, то в даний час працівник - це джерело добробуту підприємства, ключовий нематеріальний ресурс. Зміна ролі людського ресурсу у виробництві спричинила собою і зміну загального підходу до економічного розвитку, що полягає в тому, що людина - це не засіб накопичення багатства або досягнення мети зростання добробуту, а мета розвитку виробництва і зростання добробуту. Сучасний етап розвитку теорії управління характеризується великою увагою до питань розвитку, ефективного використання людських ресурсів на основі вивчення потреб і мотивів поведінки індивідів, спрямованого на вирішення завдань інноваційного розвитку економіки.

Всі успішні організації перспективи свого розвитку пов'язують з використанням людських ресурсів, так як конкурентоспроможність компанії в значній мірі забезпечується персоналом і системою управління персоналом.

Система управління персоналом (або кадрового менеджменту) будь-якої організації є одним з елементів (підсистемою) загальної системи управління. Ця підсистема, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних елементів, що забезпечують як стійке функціонування кадрового менеджменту, так і всієї системи управління в цілому. Безсумнівно, система управління персоналом не є автономною, а служить загальним цілям кожного конкретного етапу життєвого циклу організації. В якійсь мірі можна говорити про «вторинність», або більш низький ієрархічний рівень системи управління персоналом в структурі загального менеджменту. Останнє твердження не знижує значущості даної підсистеми, особливо з огляду на той факт, що результативність всієї системи визначається функціонуванням і взаємодією окремих її частин [28, с. 7-9].

Суть управління персоналом полягає у встановленні координаційно-фінансових, суспільно-психологічних і правових взаємин суб'єкта і предмета управління. У базі даних взаємин лежать основи, способи і форми впливу на інтереси, дії і функціонування співробітників з метою максимального використання їх знань, умінь і навичок. Одна з головних особливостей управління персоналом полягає в тому, що воно досліджує і включає в себе вплив усіх моментів діяльності людини при його роботі на підприємстві [28, с. 8-13].

У різних наукових джерелах представлені різні точки зору, що визначають термін «управління персоналом», в яких акцентується увага на різних аспектах даного поняття: організаційних (цілях і методах, що забезпечують досягнення управлінських цілей) і змістовних аспектах (функції управління). В табл. 1.2 приведені визначення даного поняття різними вітчизняними авторами.

При аналізі зарубіжних джерел досить часто вживається термін *personnel administration* (адміністрування персоналу, кадрове адміністрування, управління кадрами), який розглядає набір, розстановку, підготовку і використання персоналу, а також відносини між адміністративним персоналом і підлеглими [30].

Поряд з цим, використовується термін *Personnel management* (управління персоналом, кадровий менеджмент) визначає систему підбору, підготовки, винагороди, умов праці, техніки безпеки, а також питання взаємовідносин

адміністрації і працівників [38]. Також, в термінології використовується термін Personnel relation (кадрові відносини) визначається як відношення з персоналом, включають внутрішньо організаційні PR і конфлікт-менеджмент [39].

Таблиця 1.2

Визначення поняття «управління персоналом» різними авторами

Автор	Визначення
Л.В. Балабанова, О.В.Стельмашенко [23, с. 17]	Управління персоналом - це специфічна сфера управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які входять у певні соціальні групи, трудові колективи.
Т.С. Пічугіна, Д.В. Васильєва [24]	Управління персоналом - системна діяльність керівників організацій щодо прийняття управлінських рішень, що спрямована на раціональне використання людей (персоналу) як основного джерела підвищення ефективності роботи підприємства, для досягнення як загальних, так і індивідуальних цілей.
В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська [25, с. 12]	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети
В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін. [26, с. 18]	Управління персоналом – це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних.
Н.Є. Стецюк, М.І. Каличева [27]	Управління персоналом – це комплексний, цілеспрямований вплив на колектив з метою забезпечення оптимальних умов для досягнення мети підприємства

Human resource management (HR-management) (управління людськими ресурсами) спирається на концепції управління людським капіталом, тобто потенціалом знань, умінь, навичок і здібностей [37].

При визначенні змісту поняття «управління персоналом» авторами робиться акцент на найбільш важливих, на їх погляд, сторонах поняття:

– комплекс економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, які забезпечують конкурентоспроможність організації, а також ефективність діяльності працівників;

- мотиваційні установки персоналу відповідно до завдань, що стоять перед організацією;
- забезпечення необхідною кількістю персоналу, для реалізації виробничих функцій;
- ступінь і терміни реалізації завдань, поставлених адміністративним апаратом, управлінська діяльність, яка сприяє досягненню цілей організації за рахунок ефективного використання персоналу;
- управлінська діяльність, структурними елементами якої є: визначення потреби в персоналі, його залучення та розвиток, вивільнення працівників шляхом зміни технології і структурування робіт, система мотивації, управління витратами і контролінгу персоналу;
- систематичний вплив на процеси розвитку робочої сили шляхом управлінських заходів, спрямованих на організацію умов для максимально ефективного використання трудового потенціалу працівників і всебічного їх розвитку. Показником ефективності управління персоналом при цьому виступає досягнення цілей організації, обсяг реалізації, скорочення витрат на персонал і собівартість одиниці продукції.

На даний в момент в Україні існують такі законодавчі акти, що регулюють відносини в сфері управління персоналом, а також трудові відносини між працедавцем і працівником: Конституція України [1], Закон України «Про охорону праці» [2], Кодекс законів про працю (КЗпП) [3] тощо.

Основними елементами методології системного управління персоналом є мета, завдання, принципи, методи та процес управління персоналом. Особливе місце у системі управління персоналом займають методи – спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва [31].

Загальна характеристика методів управління та їх взаємозв'язок з потребами та інтересами персоналу організації представлені на рис. 1.2.

Методи управління – це заходи, способи, прийоми, які дають змогу упорядкувати в менеджменті цілеспрямованість та ефективність діяльності підприємства [36].

Сьогодні варто відзначити 3 групи методів управління персоналом в організації по методам здійснення впливу на кадри: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

З рис. 1.2 видно, що для досягнення максимального ефекту від використання системи методів управління всі вищеназвані групи методів повинні використовуватися комплексно та гармонійно доповнювати одна одну.

Адміністративні методи - це сукупність способів і засобів впливу на персонал, що базуються на владі і дисципліні. Головна особливість - прямий вплив на об'єкт і поведінку виконавців в певній обстановці. Формою вираження є розпорядження і накази вищого органу, які носять обов'язковий характер для підлеглого. Засновані на чіткому розмежуванні прав, відповідальності та обов'язків керуючого органу, які закріплені в положеннях структурних підрозділів, інструкціях і функціональних обов'язках посадових осіб.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок системи методів управління з потребами та інтересами персоналу підприємства [36]

У наш час значимість адміністративних методів йде на спад. Сучасні процеси у зовнішньому середовищі - це той фактор, який уповільнює використання адміністративних методів. Трудова незайнятість населення, стрімка інфляція, несвоєчасна виплата заробітної плати, зростання цін на товари споживання над темпами нарощування заробітної плати - дані причини негативно впливають в цілому на управління персоналом.

Економічні методи, засновані на використанні шляхів дії на економічну зацікавленість працівників організації та економічних сторін за допомогою податкової, цінової, кредитної складової, а також заробітної плати, доходів та іншої економічної основи в спробі створення ефективного механізму роботи організації [10].

Основна мета економічних методів міститься в застосуванні економічних мотивів, які передбачають причетність і відповідальність керівництва організації за результат прийнятих рішень і мотивуючих персонал виконувати встановлені завдання без додаткових директив.

Соціально-психологічні методи впливу на працівників базуються на застосуванні закономірностей в області психології і соціології.

Соціальні методи представляють основну функцію в управлінні персоналом, вони встановлюють функції та місце працівників в колективі, розкривають лідерів і створюють умови для їх підтримки, з'єднують мотивацію персоналу з підсумковим результатом діяльності, надають результативні комунікації і розв'язання конфліктів в колективі [5].

Соціально-психологічні методи впливу на працівників базуються на застосуванні закономірностей в області психології і соціології. Соціальні методи представляють основну функцію в управлінні персоналом, вони встановлюють функції та місце працівників в колективі, розкривають лідерів і створюють умови для їх підтримки, з'єднують мотивацію персоналу з підсумковим результатом діяльності, надають результативні комунікації і розв'язання конфліктів в колективі [33]. При цьому, психологічні методи управління орієнтовані на врегулювання взаємовідносин між людьми за допомогою найкращого відбору та розміщення персоналу. До таких відносять метод формування невеликих груп, гуманізації праці, професійного відбору і навчання і ін.

Отже, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день в організації кадри виступають одним з основних засобів для досягнень цілей організації. Вірні підходи в управлінні такими ресурсами призведуть до збільшення дохідності та прибутковості організації, розвитку стабільної соціально-психологічної обстановки і результативного управління в організації. Застосування адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління персоналом в сучасних умовах стає все більш ефективним. В сучасній економіці визначені конкретні правила ринкової стратегії і керівництву організації необхідно застосовувати всі методи і принципи управління для формування ефективної

організаційної структури з метою нормування умов праці і як наслідок збільшення прибутковості організації.

Актуальним на сьогоднішній день є ефективне управління трудовими ресурсами, розвиток соціального менеджменту. Адже менеджерам потрібна своєчасна і достовірна інформація про кадри. Система управління кадрами формується у фінансовому плануванні, як система планування штатного розкладу, фонду оплати праці, системи соціального і преміального фондів. У фінансовому обліку, як стан розрахунків по оплаті праці, розрахунків по соціальному страхуванню, розрахунків з бюджетом, в управлінському обліку, як процес формування витрат в розрізі елементів і статей собівартості, а в статистиці (кадровому обліку), як кількісний і якісний стан кадрів.

Інформації про стан, наявність трудових ресурсів підприємства та ефективність їх використання по-різному впливає на оперативність прийняття управлінських рішень. Таким чином, питання вдосконалення системи управління кадрами в економіки вимагає оперативного вирішення.

1.3. Сучасні підходи та інструменти у використанні трудових ресурсів на підприємстві

Сучасні підходи та інструменти у використанні трудових ресурсів на підприємстві передбачають використання прийомів і способів впливу на працівників з метою досягнення організаційних цілей. Це дає можливість знайти грамотний підхід до управління персоналом і отримати максимальну вигоду від діяльності організації.

Всі форми організації праці по-своєму унікальні і впливають по-різному на кожного працівника. Деякі з них приносять користь, деякі по своїй простоті і вигідності не приносять очікуваного результату, все це залежить від того, як керівник зміг врахувати інтереси персоналу, поєднуючи їх з власними інтересами.

Доцільно розглянути сучасні персонал-технології, що використовуються в організаціях при підборі персоналу, оцінки персоналу, навчання персоналу та мотивації персоналу.

Серед сучасних технологій підбору персоналу виділяють:

- роботу з соціальними мережами;
- розміщення вакансій в мережі Інтернет;
- ярмарки вакансій;
- групове інтерв'ю;
- професійні анкети, кейси;
- ексклюзивний пошук;
- ЗМІ;
- аутсорсинг;
- аутстафінг;
- хедхантинг – передбачає «полювання» за фахівцями, які вже працевлаштовані в інших роботодавців з метою запропонувати їм більш вигідні умови праці. Цей метод застосовується найчастіше при необхідності пошуку висококласних фахівців і представників менеджменту вищої ланки.;

– прелімінарінг – метод підбору співробітників, коли роботодавець фактично забезпечує попереднє навчання і підготовку своїх співробітників - шляхом запрошення їх на стажування під час навчання, видачі грантів здібним студентам, і передбачає набір саме молодих спеціалістів. Цей спосіб зараз застосовується великими готельними мережами все частіше за рахунок своїх об'єктивних переваг.

Серед сучасних технологій оцінки персоналу на підприємстві виділяють:

- тестування;
- метод асесмент-центру - комплексний метод діагностики успішності співробітника в професійній діяльності на основі оцінки його поведінки в різних змодельованих ситуаціях;

- метод «360 градусів» - це метод оцінки персоналу за компетенціями, коли ділове оточення оцінює співробітника на ступінь відповідності даного співробітника займаній посаді;

- DISC - це поведінкова модель, що складається з 4 ступенів, що дозволяє вивчати поведінку людей за певних обставин. D - Dominance - домінування - як людина реагує на проблеми і труднощі; I - Influence - вплив - як людина реагує на людей і взаємодіє з ними; S - Steadiness - сталість - як людина реагує на темп і сталість; C - Compliance - відповідність – людина реагує на правила і обмеження. Система допомагає озпізнати особливості поведінкового типу людини і виявити, наскільки вона підходить для роботи над конкретними завданнями;

- MBO (management by objectives) - система оцінки результативності праці працівника (досягнення / не досягнення працівником поставлених перед ним цілей / завдань за певний період);

- PM (Performance management) - управління результативністю. Оцінюється не лише результат, а й способи його досягнення.

Серед сучасних технологій навчання персоналу виділяють:

- тренінги та відео тренінги;
- дистанційне навчання;
- кейсовий метод – дозволяє змодельовати такі ситуації, які можуть виникнути при обслуговуванні клієнтів. Основна тематика кейсів - вирішення конфліктних і позаштатних ситуацій;

- технологія E-learning - виконує функції як знайомства нових співробітників з компанією, так і підтримання рівня знань і навичок поточного персоналу;

- ділові ігри - дозволяють навчити співробітників моделювати реальні ситуації, навчити діяти, як в житті, щоб в реальній ситуації не розгубитися, не наробити помилок, діяти ефективно, дозволяють оцінити готовність і вміння персоналу вирішувати ті чи інші проблеми;

- метод Shadowing - прискорює процес адаптації співробітника до нового виду діяльності, компанія покращує свій імідж за допомогою демонстрації своєї

активної позиції щодо розвитку персоналу, у співробітника з'являється можливість зануритися в «реальну» обстановку;

- технологія Budding - суть методу полягає в тому, що за фахівцем закріплюється «buddy», партнер. Даний метод сприяє особистісному розвитку співробітників, зміцненню командної роботи, поліпшенню навичок міжособистісного спілкування.

Сучасні технології в області мотивації персоналу підприємства:

- КРІ (ключові показники ефективності);
- коучинг;
- грейдерування - це угруповання посад за певними факторами з метою стандартизації оплати праці в організації;
- соціальна мотивація.

Володіння сучасними підходами та інструментами у використанні трудових ресурсів, а також розуміння можливостей і шляхів їх використання в управлінській діяльності створює серйозні передумови для зростання конкурентоспроможності підприємств. З цього випливає, що фундаментом конкурентоспроможності підприємства є його персонал.

В сучасних економічних умовах, праця людини є високоінтенсивною, відповідальною діяльністю, що вимагає від кожного співробітника високої концентрації і виконання великих обсягів трудових завдань. Зважаючи на всі ці обставини, у багатьох організаціях нерідко вже використовується ненормований робочий день, або ж існує понаднормова праця. Проведені в сфері соціальних процесів дослідження показують, що існуюча інтенсифікація праці здатна спровокувати кризу праці.

Криза праці фактично виражається у втраті співробітниками позитивного сприйняття власної трудової діяльності, а також вона супроводжується масовим відчуттям невизначеності і організаційної тривоги серед працівників.

У подібній ситуації, необхідно вдосконалювати вже існуючі методи організації праці, що дозволить забезпечити як економію часу (на базі зниження витрат часу на виконання всіх трудових процесів), так і поліпшити, в цілому,

продуктивність праці підприємства, знизивши число помилок, зменшити напруженість праці співробітників.

В умовах дуже жорсткої конкурентної боротьби практично в будь-якій сучасній сфері діяльності потрібно максимально використовувати трудовий потенціал персоналу, але, в той же час, домогтися цього лише шляхом збільшення інтенсивності трудового процесу найчастіше неможливо. У таких випадках резерви зростання слід шукати в автоматизації праці. Подібні методи дозволять, в результаті, економити робочий час співробітників і, відповідно, в кінцевому рахунку дозволять виконувати більшу кількість трудових операцій з підвищеною ефективністю [40].

Ефективна стратегія розвитку персоналу підприємства базується на чотирьох основних принципах:

а) Зв'язок стратегії бізнесу і стратегії розвитку персоналу. Даний крок включає в себе повний аналіз кожного напрямку і пункту стратегії бізнесу підприємства, а також встановлення вимог до персоналу і рівня його участі в реалізації цієї стратегії [11].

Участь персоналу може бути прямою або непрямою. Наприклад, переведення в іншу країну підрозділу компанії передбачає переїзд частини співробітників, прийом на роботу персоналу в новому регіоні і, ймовірно, скорочення частини штату компанії на колишньому місці; може бути і непрямою, наприклад, модифікація бренду будь-яких з наявних продуктів, зовсім не приведе до істотного залучення персоналу в цей процес.

б) Управління кадровим резервом («пулом» талантів). Даний принцип передбачає порівняння вже наявного на даний момент на підприємстві і необхідного для подальшої реалізації стратегії кадрового резерву.

Замість реакції компанії на наявні тенденції ринку праці (такі, як дефіцит або профіцит робочої сили), організація планує, який (за типом і чисельністю) персонал потрібен для реалізації розробленої стратегії бізнесу. На даному етапі досліджуються також загальні тенденції всієї кадрової структури підприємства, що

включають в себе показники плинності кадрів, числа співробітників пенсійного віку, рекрутингової активності і т. д. [7].

Надалі всі зазначені вище дані використовуються для поліпшення системи підбору, навчання, розподілу функцій між співробітниками і підрозділами - тобто, формування збалансованого «пулу» робочої сили підприємства. Це відрізняється від стандартного планування кадрового резерву, яке передбачає лише орієнтацію окремо на кожного перспективного працівника. Аналіз збалансованого «пулу» талантів, також дає можливість виділити і всі ключові типи працівників, наявність яких необхідна на підприємстві, для його подальшого успішного розвитку. Далі, вже визначається, які ж з програм підприємства з розвитку талантів повинні бути розширені, а які з них, навпаки, скорочені.

в) Імідж компанії, як роботодавця. Всі підприємства, що формують стратегію розвитку персоналу, повинні добре усвідомити своє власне позиціонування на ринку як в очах здобувачів вакансій, так і в очах власного персоналу. Подібні заходи допоможуть підприємству залучати, утримувати та мотивувати потрібних їм працівників. Сама ж стратегія розвитку персоналу допомагає організації зрозуміти, чим же вона в підсумку відрізняється від всіх інших ринкових гравців, і визначити власні конкурентні переваги на ринку праці [12; 22].

В організаціях, що займають верхні позиції в рейтингах найбільш привабливих роботодавців, як правило, вже добре відпрацьовані всі вище перераховані складові стратегії. У ряді ж випадків при залученні персоналу особлива увага приділяється лише декільком компонентам.

г) Розстановка пріоритетів інвестування в персонал. На даному етапі зливаються воєдино стратегія бізнесу, аналіз «пулу» талантів і створення іміджу підприємства як роботодавця. Надалі визначаються самі напрямки для інвестування в персонал. Підсумковий успіх від самого впровадження стратегії розвитку персоналу, як і будь-якого іншого глобального перетворення, залежить від якості його виконання, з точки зору тактики.

Основну частину роботи щодо впровадження на підприємстві подібної стратегії, як правило, частіше доручають спеціальним командам крос

функціональної взаємодії. Діяльність подібних команд оцінює спеціально створений організаційний комітет, в який входить вище керівництво підприємства, що оцінює всю ефективність і своєчасність реалізації поставлених стратегією завдань. Менеджерів по персоналу також можуть залучати до описаного процесу, але все одно, очолюють розробку і реалізацію такої стратегії, безумовно, перші особи організації.

При постійному вдосконаленні організації праці на виході колектив отримує повне задоволення своїх потреб, а підприємство - реалізацію власних цілей та отримання прибутку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВОМ НА АНГЛІЙСЬКОМУ ВІДДІЛЕННІ

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне підприємство “Академія мов BIG BEN” заснована в 2005 році провідними фахівцями в комплексній дошкільній підготовки та методистами-практиками англійської мови.

З моменту заснування Академія BIG BEN пройшла багато етапів і сьогодні є однією з лідерів в комплексній підготовці до школи і навчання англійської та німецької мов в Дніпрі. Якість навчання підтверджено державними ліцензіями починаючи з 2006 року.

Академія BIG BEN має сім офісів в Дніпрі. Академія займається комплексною підготовкою до школи для дітей від 3 до 6 (7) років; англійською для дошкільнят (окремий авторський курс) - з трьох років; навчанням англійській мові - з трьох до 99 років; навчанням німецької мови - з семи років; корпоративним навчанням англійської та німецької мов.

Англійське відділення (далі АВ) станом на 27.12.2020 налічує 26 працівників, з них Керівник відділення, Операційний менеджер, Менеджер з методичної роботи, Менеджер з проектної роботи, старші по офісам, методисти та викладачі. (рис. 2.1).

В дії така структура компанії майже 2 місяці. З моменту започаткування Академії, структура змінювалася, зокрема розширювалась горизонтально та вертикально, зважаючи на розширення компанії, відкриття нових офісів та збільшення кількості клієнтів. Змінювались також умови навчання в компанії, що призвело до створення нових вакансій, та спостерігався ріст проектної діяльності, що також спричинило появу посади менеджера з проектної роботи.

Кадрова політика на підприємстві не формалізована на сьогоднішній день, і відповідно не доведена до кожного працівника. Інтуїтивно, на рівні словесних вказівок по реально-поставленому завданню присутнє відчуття яким чином, з якою

метою, хто, як і що робить. Якщо це відчуття формалізувати, то це виглядає наступним чином.

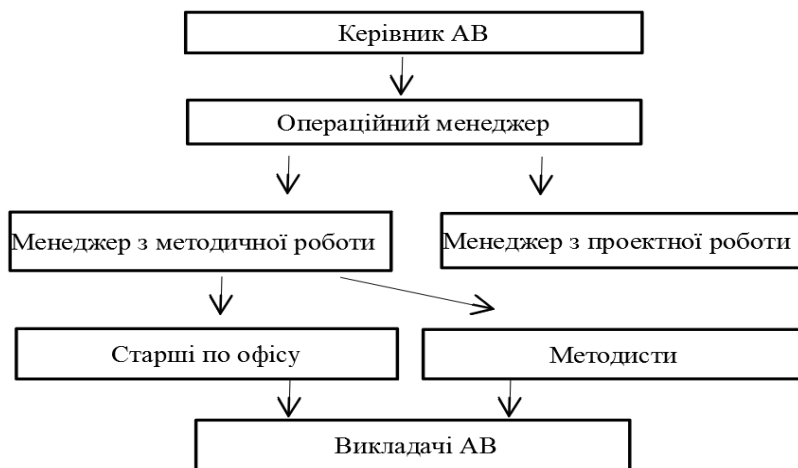


Рис. 2.1. Структура англійського відділення компанії

Місія підприємства - забезпечення населення Дніпра високоякісними освітніми послугами.

Місія ОУП - забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями, а так само організація роботи персоналу з метою досягнення підприємством поставлених цілей.

Корпоративні цінності:

- командна робота;
- орієнтація на потреби кінцевого споживача;
- високий професіоналізм;
- інноваційність.

Що стосується системи управління персоналом, то на момент обстеження на підприємстві існує лише набір документів по управління персоналом - це «Положення про відділ управління персоналом», посадові інструкції працівників відділу.

В ході стрімкого розвитку підприємства, а так само більш стрімкого розвитку ринку стратегічні завдання переходять на більш чітку і конкретну характеристику досягнень по ефективності роботи. Виходячи з чого, видно необхідність детальної

формалізації кадрової політики, з урахуванням поставлених завдань, а так же кадрових процесів.

Перші декілька років існування компанії діяла структура - Керівник відділення - викладачі. З появою офісів, виникла посада методиста офісу, яка мала на меті стати проміжною сходинкою між Керівником та викладачами. Спочатку в обов'язки методиста входили : контроль виконання своїх обов'язків викладачами, відвідування їх занять, вирішення проблемних моментів з клієнтами компанії. Коли умови співпраці з клієнтами змінилися, змін зазнала і посада методиста. Компанія почала пропонувати такі послуги як додаткові консультативні та розмовні заняття та заняття з носіями мови.

Зі збільшенням кількості клієнтів методистам стало важче виконувати свої обов'язки, тому в 2020 було прийнято рішення створити посаду старшого по офісу та розділити обов'язки між ними. Методист виконує ті обов'язки, які він мав від початку створення цієї посади, старший по офісу займається складанням різного роду графіків.

Саме методисти та старші по офісу є тією керівною ланкою, яка взаємодіє з викладачами найбільшу кількість часу. Вони є наставниками, тому при підборі персоналу на цю посаду потрібно особливу увагу звернути на особисті якості людини. Адже, наставництво є методом навчання на робочому місці і вирішує як завдання поступової підтримки, так і самостійні завдання розвитку професійної кар'єри і професійно - особистісного зростання підопічного.

Наставництво відрізняється від класичного навчання, спрямованого «зверху вниз» і полягає в передачі наявних у викладача усталених знань, воно направлено «знизу вгору» і полягає в допомозі підопічному у відкритті невідомих знань і поведінкового досвіду.

Головне завдання наставника - допомогти підопічному досягти більшої ефективності у професійній діяльності та розвивати свій потенціал не стільки шляхом передачі знань, скільки за допомогою стимулювання цілісного освоєння успішної поведінки та усвідомлення своїх внутрішніх станів і можливостей.

Предмет наставництва - безпосередня виробнича практика, поведінка і особистість підопічного.

Розглянемо обов'язки методистів та старших по офісу (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

Розподіл функціональних обов'язків Старшого викладача і Методиста

Старший по офісу АВ	
Координування процесу замін	
Задача	Результат
1. При виникненні необхідності у викладачів офісу взяти заміну, старший по офісу бере активну участь в пошуку заміни згідно з інструкцією. 2. Надає електронні адреси та номери телефонів необхідних викладачів. 3. Допомогає здійснювати дзвінки викладачів. 4. При гострій необхідності звертається до керівника АД Шестаковой Людмилі Миколаївні та залучає співробітників дошкільного відділення. (Якщо рівень викладача відповідає рівню групи) 5. При відсутності російськомовного викладача, старший по офісу допомагає здійснити пошук носія, попередньо поставивши до відома Операційного менеджера. 6. При відсутності своїх власних груп в даний час старший по офісу здійснює заміну самостійно.	– Заміна повинна бути вчасно знайдена – Плани уроків надані – Скасування уроків не відбувається
Звітність	
Задача	Результат
1. Складання графіка занять з носіями. 2. Складання графіка фокусних і розмовних занять 3. Складання графіка консультацій 4. Звіт про використання онлайн-платформи ВИКЛАДАЧАМИ 5. Звіт про активність і успішності СТУДЕНТІВ в онлайн-платформі	– Щомісячні звіти необхідно відправляти в – ОСТАННІЙ РОБОЧИЙ ДЕНЬ МІСЯЦЯ до 18:00 в адресу Операційного менеджера. – Сезонні і поточні звіти відправляються не пізніше встановленої дати і часу.

6. Звіт про вирішення проблемних ситуацій 7. Звіт про відвідування уроків викладачів / носіїв 8. Звіт про проведення зборів для співробітників офісу. (2 рази в місяць) 9. Звіт про ведення «Тек викладача» 10. Сезонні звіти (ДОД, зборів, сертифікати) 11. Інші поточні звіти.	
Старший по офісу АВ	
Тимбілдинг	
1. Відвідування не менше 4 корпоративних заходів на рік 2. Формування доброзичливою обстановки в офісі, відсутність конфліктних ситуацій в колективі. 3. Дружній згуртований колектив.	
Старший методист АВ філіалу	
Робота з проблемними ситуаціями	
Задача	Результат
1. Офіс- менеджер приймає заяву від клієнтів в письмовому вигляді. (Якщо звернення відбувається в усній формі, офіс-менеджер самостійно формулює звернення. Старший по офісу отримує заяву і бере його в роботу, ставлячи на ньому свій підпис. 2. В обов'язковому порядку протягом 24 годин зв'язується з батьками і з'ясовує подробиці ситуації, що виникла і дає батькам кваліфікований зворотній зв'язок. 3. Якщо старший по офісу вагається з відповіддю на питання батьків, бере тайм-аут на кілька годин і зв'язується з Операційним менеджером для спільного вирішення проблемних ситуацій. 4. Старший по офісу вносить інформацію до звіту з проблемних ситуацій і висилає його Операційному менеджеру та менеджеру з методичної роботи.	– Заява має бути оброблена протягом 24 годин – Конфліктна ситуація повинна бути вирішена – Зворотній зв'язок Операційному менеджеру наданий вчасно і в повному обсязі.
Контроль якості проведення уроків	
1. Відвідування уроків КОЖНОГО викладача / носіїв не менше 1 разу на місяць	– Коефіцієнт якості викладання не нижче 2,5 (з 3), згідно зі статистикою

при відсутності проблемних ситуацій, пов'язаних з даним співробітником. 2. Внесення інформації в єдину базу відвідування уроків викладачів. 3. Проведення інтерв'ю з обговоренням уроку, сильних і слабких сторін викладача, згідно з інструкцією. 4. Надання звіту менеджеру з методичної роботи.	– Звіти надані вчасно
Тренінгова та методична робота	
1. Розробка і проведення тренінгів на рік. (Графік і тематика узгоджується з менеджером з методичної роботи) 2. Відвідування не менше 4 регулярних тренінгів на рік. 3. Проведення зборів для співробітників свого офісу. (Раз в __) 4. Відвідування методичної ради. (Раз в __)	– Збори проводяться на регулярній основі – Викладачі включені в процес розвитку компанії і володіють стратегічними завданнями – Тренінги ефективно проводяться і викладачі розвиваються в рамках компанії
Адаптація нових викладачів, наставництво	
1. Адаптація нових викладачів, згідно з інструкцією 2. Наставництво (для стажерів-студентів) згідно з інструкцією	– Якісна адаптація і навчання нових викладачів
Тимбілдинг	
1. Відвідування не менше 4 корпоративних заходів на рік 2. Формування доброзичливої обстановки в офісі, відсутність конфліктних ситуацій в колективі.	– Дружній згуртований колектив.

В період з вересня по грудень 2019 року в компанію було набрано 14 викладачів, з них в січні 2020 залишилось працювати лише 6 викладачів, що є 42,8% від кількості нових викладачів. Тобто, плинність кадрів складала 57,2%. Незважаючи на недосконалу систему відбору та тренінгів, основною причиною плинності кадрів все ж є персонал низької кваліфікації, адже станом на вересень 2019 року, попит перевищував пропозицію.

З початком пандемії та закриттям багатьох підприємств та навчальних закладів, станом на період з 01.04.2020 по 30.05.2020 на поштову адресу компанії прийшло 18 звернень від педагогів пройти співбесіду на вакансію викладача англійської мови, але потреби в такій кількості нових викладачів не було, якщо брати до уваги те, що 40% клієнтів припинили співпрацю з компанією з початком карантинних обмежень і переходом в навчання онлайн. Очевидно, що відтепер пропозиція перевищувала попит, а ринок здобувача перетворився на ринок роботодавця, що з вересня 2020 стало особливо зрозумілим.

2.2. Ефективність мотивації персоналу

В управлінні реорганізаціями можна виділити кілька характерних моментів. В тому числі:

- попередня аналіз підготовленості фірми до впровадження нових методів управління;
- складання спеціальної цільової програми з розбудови;
- створення структури керівництва цієї програми;
- формування особливих методів і форм контролю, що дозволяють коригувати хід реорганізації.

Важливо не тільки визначити, чи володіє підприємство достатніми фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами для нововведення, а й виявити основні організаційні та психологічні бар'єри на його шляху. В організаційному плані перешкодами можуть стати:

- конфлікт між підрозділами;
- недостатньо розвинена мережа комунікацій між ними;
- слабка підтримка керівництва;
- протиріччя між сформованою системою стимулювання і новими
- вимогами до організації роботи;

У своїй роботі ми вирішили почати саме з мотивації робочого персоналу.

Шляхом проведення інтерв'ю з керівниками операційного підрозділу, проведення анкетування звільняються працівників (Додаток А), були виявлені деякі мотивуючі чинники.

Таблиця 2.2

Фактори мотивації і умови їх задоволення персоналу

Фактори мотивації, потреба	Умови задоволення
1	2
В безпеці	Медичне обслуговування
В визнанні	Заохочення
У впливі	Залучення до управління
1	2
В спілкуванні	Стимулювання неформального спілкування
У спільній діяльності	Заохочення командних форм діяльності
В сім'ї	Оплата дитячих путівок
В професійному розвитку	Ротація
В творчості	Ротація
Фізіологічні потреби	Організація харчування, організація доставки на роботу / з роботи, знижки на послуги компанії для співробітників, позики

На підставі анкетування, проведеного серед викладачів АВ зроблені наступні висновки:

Таблиця 2.3

Висновки з вивчення ступеня задоволеності персоналу

% позитивного ставлення	Критерії оцінювання
88%	Соціальне забезпечення на підприємстві
90%	Ставлення керівництва
85%	Можливість кар'єрного росту
80%	Соціально-психологічний клімат в колективі
85%	Бажання продовжувати трудову діяльність на підприємстві

За останній рік діяльності підприємства значно зросла лояльність працівників до підприємства. Це сталося за наступних чинників:

- стабільна оплата праці;
- можливість кар'єрного росту, яка спостерігається на конкретних прикладах;
- надання різних видів матеріальних забезпечень, допомоги;
- організація додаткових видів фактора фізіологічної потреби;
- організація позитивного клімату (свята, подарунки, частування);
- орієнтація на думку робочого персоналу (анкетування, збори, інтерв'ювання тощо) на підставі якого відбуваються різні зміни.

Структура компенсаційного пакета складається з ряду базових компонентів (фіксований) оклад, змінна частина (короткострокові і довгострокові винагороди - премії - за успішний результат) і соціальні привілеї і пільги (рис. 2.2).

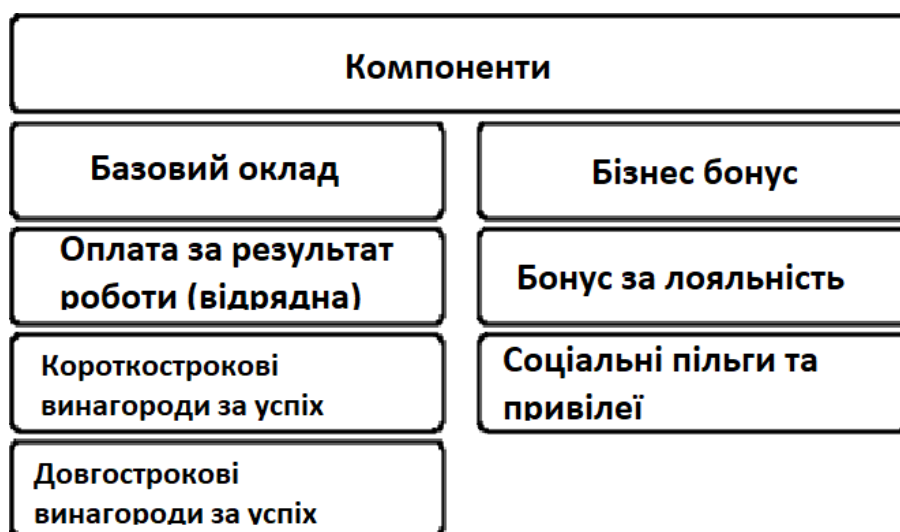


Рис. 2.2 Компоненти структури компенсаційного пакета на підприємстві

Базова ставка — для викладача, який має не менше ніж 5 груп оклад складає 6000 грн. Працюючи на ставці викладач повинен виходити на заміни інших викладачів в разі необхідності. Щодо погодинної оплати праці, мінімальна ставка за годину — 120 грн. Пропрацювавши рік, викладача переводять в іншу категорію

— 125 грн./год. Наступним рівнем є 130 грн./год., 140 грн./год., 150 грн./год. Також, існує можливість перевести викладача в іншу заробітну категорію через пів року, якщо він викладає в 5 і більше групах 7+ (тобто групи в яких навчаються 7 і більше студентів), за пів року вибуття з його груп склало менше 5%.

Оплата за результат роботи (відрядна оплата праці) — обсяг, виражений в одиницях виготовленої продукції і нормативах розцінок на одиницю. Цьому відповідає методична робота, написання планів розмовних та тематичних занять, планів занять різних курсів. Розробка 1 плану оплачується в 200 грн, розробка 1 плану для онлайн курсів — 400 грн, так як розробка онлайн занять — це більш трудомісткий процес. Розробка різноманітних планів є методичною задачею, тому відповідальним за цю роботу є менеджер з методичної роботи. Саме цей менеджер назначає відповідальних за розробку методистів, встановлює дедлайни та контролює процес розробки планів. Методист обов'язково презентує свій план шляхом проведення демо-уроку серед методичної комісії, для того щоб керівництво могло затвердити створений план. Також сюди входить оплата за принципом базова ставка плюс бізнес бонус.

Короткострокова винагорода за успіх - премія за виконання плану по набору, видається викладачам, які приймали участь в наборі на Днях Відкритих Дверей та сприяли тому, що кількість студентів, які підписали Договір на навчання відповідає кількості зазначеній в плані по набору.

Довгострокова винагорода:

- піврічна премія — за відсутність прогулів і кількість лікарняних днів за період, що не перевищує 3-х днів;

- премія до річниці підприємства — залежить від стажу роботи;

- річна премія — виплата за підсумками року за особливо високі результати.

Видається десяти відсотків працівників по філіях.

Бізнес бонус виплачується викладачам, в яких є групи з кількістю учнів — 7 та більше, він становить 2% від місячного обороту групи. Це значить, що заробітна плата за окрему групу відрізняється. Сутність бізнес бонуса полягає в заохоченні

викладачів вести та утримувати групи студентів 7+, адже таким чином викладачі можуть самі змінювати свою базову ставку.

Бонус за лояльність це разова виплата розміром 500 грн. за те, що викладач приводить (рекомендує) свого знайомого в якості нового співробітника. Цей бонус виплачується в разі успішно пройденої співробітником співбесіди, адаптації та виходу на групи.

Розглянемо переваги та недоліки компенсаційного пакета в наступній таблиці.

Таблиця 2.4.

Переваги та недоліки компонентів компенсаційного пакета

Компонент	Переваги	Недоліки
Базова ставка	Простота і економічність розрахунку	Не забезпечує зростання продуктивності праці і якості роботи, для забезпечення яких необхідно доповнювати преміальними формами
-	Легко змінювати залежно від обставин	Для успішної реалізації потрібен високий рівень організації праці, що дозволяє знизити залежність виготовлення від конкретного працівника
-	-	Важко контролювати результативність кожного працівника
Відрядна оплата праці (ставка + бізнес бонус)	Значно збільшує продуктивність праці	Зниження якості
-	Дозволяє прив'язувати зростання оплати праці до зростання його продуктивності	Складність розрахунку
-	Зрозуміла працівникам	Провокує конфлікт між «відрядниками», «хто працює погодинно», «виконавцями роботи» і «контролерами»

-	Формує у працівників почуття «справедливості винагороди»	Важко змінити і пристосувати до обставин, що змінюються
-	-	Можна застосувати не до всіх видів роботи
Довгострокова винагорода	Компенсує недоліки відрядної і погодинної частин оплати праці	Провокує конфлікти внаслідок досить високого ступеня суб'єктивності при призначенні премії
-	Мотивує до довгострокового взаємодії	Складно визначити величину премії для конкретного працівника
-	Сприяє реалізації стратегічних цілей компанії	Вимагає установки конкретних показників, норм
-	Сприяє визначенню більш високих норм виробітку	-

Як висновок, плюси існуючої системи: система оплати праці охоплює досить широкий спектр питань роботи персоналу, різнобічно мотивує. Мінус - є дуже складним для розрахунку.

Так само присутні значні недоліки в роботі системи матеріального стимулювання:

- не стимулює працівників до виконання якісної роботи;
- низький рівень результативності і продуктивності персоналу, що викликано відсутністю в системі стимулювання чітких ключових показників - норм, якості, видаткових коефіцієнтів і т.д .;
- низький рівень ініціативності персоналу;
- низький рівень згуртованості і групової взаємодії.

Також, аналіз існуючої системи винагород показав, що прив'язка бонусної преміальної системи оплати до результатів окремих підрозділів, проектів і співробітників не є настільки ефективною як здавалося раніше.

В процесі реформування виробництва, а так само в ході дослідження роботи виробничого підрозділу була виявлена і заявлена наступна проблематика кадрового менеджменту:

- дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку людських ресурсів;
- невмотивованість персоналу на результати роботи;
- низький рівень якості роботи персоналу;
- низький рівень результативності і продуктивності роботи персоналу;
- високий% кадрової плинності.

Стан управління персоналом:

- через відсутність необхідних регламентів і бази історичних даних важко оцінити ефективність управління персоналом;
- базові кадрові процеси - підбір, оцінка, навчання, стимулювання - реалізується в форматі «стихійної самодіяльності» кадровиків і керівників підрозділів, не формалізовані зони функціональної відповідальності, повноваження кадрових служб, процедури реалізації кадрових процесів.
- недостатня увага до завдань стратегічного управління персоналом.

Значно знижує можливість досягнення стратегічних цілей і завдань компанії відсутність ключових показників діяльності для кожної посади, виду робіт, і стимулювання на досягнення цих показників.

В результаті наш департамент управління персоналом намітив наступні кроки (заходи) перебудови системи управління персоналом:

- формалізувати кадрову політику і впровадити її в практику управління;
- здійснити постановку кадрових процесів, включаючи розробку процедур і методик;
- розробити і реалізувати план заходів з нарощування компетенцій персоналу;
- розробити і реалізувати план заходів щодо мотивації персоналу на його результати будуть відповідати досягненню компанією поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ КАДРІВ

АНГЛІЙСЬКОГО ВІДДІЛЕННЯ

3.1. Реінжиниринг системи управління персоналом

Реінжиніринг системи управління персоналом полягає в наступному:

- формалізація і уявлення кадрової політики;
- деталізації процесу підбору персоналу;
- описі процесу адаптації персоналу;
- описі процесу розвитку персоналу;
- описі процесу оцінки персоналу;
- описі структури мотивації персоналу;
- розробки положення про наставництво;
- планомірне впровадження всіх процесів системи

Підбором персоналу, вважати процес вивчення психологічних і професійних якостей кандидата з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбір зі списку наявних кандидатів того, хто найбільш підходить до моделі даного робочого місця, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру і інтересів компанії. Основними принципами на весь період часу з підбору персоналу вважати наступне:

- Орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони кандидата, тим самим, виключаючи пошук «Ідеального кандидата» (неіснуючого в принципі). Сильні сторони - найбільш істотні по даному робочому місцю і посаді.
- Дотримання вимог до кандидатів по моделі робочого місця, особливо: вік, освіту, досвід, стать, стан здоров'я.
- Орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вище ніж вимагає дане робоче місце.
- Обмежити необхідні критерії відбору - освіту, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики і потенційні можливості.

1) Процес підбору персоналу починається з моменту виникнення необхідності в створенні робочого місця.

2) Ініціаторами створення робочого місця можуть бути, як керівництво компанії, так і лінійні керівники служб, підрозділів, відділів. В останньому випадку ініціатор подає аргументовану заявку на розгляд безпосереднього керівника.

3) Створення робочого місця (відкриття вакансії) затверджується Генеральним директором.

4) Для ефективності процесу підбору обмовляється модель робочого місця. Рекомендований варіант - спільне обговорення моделі робочого місця: Генеральний директор, керівник відділу в якому створюється дане робоче місце, директор по персоналу.

5) На підставі отриманої моделі складається опис по вакансії і заноситься до відповідного бланк - «Заявка по вакансії»

6) Всі заявки по вакансіях підшиваються з моменту їх заповнення в окрему папку (назва аналогічне). Дана папка завжди знаходиться у відведеному місці, з метою того, що б особи беруть участь в процесі відбору кандидатів могли однозначно знати вимоги по вакансії.

7) Метод пошуку пропонується директором з персоналу виходячи зі сформованих умов на ринку праці, а так само особливості вимоги до даної вакансії. Стверджується Генеральним директором (усне погодження).

8) У випадках, коли метод пошуку передбачає оголошення контактного телефону (отримання інформації, відправлення резюме і т.п.) особи працюють з даним номером отримують коротку довідку про вакансії.

9) Здійснення методик пошуку проводиться менеджером з персоналу.

10) Особи, що задовольняють вимогам заявки по вакансії запрошуються для заповнення анкети прийнятої в компанії до менеджера з персоналу.

11) Аналізом отриманих анкет і резюме, складання списків на проходження співбесід, організацією співбесід і проведенням інтерв'ю займається безпосередньо менеджер по персоналу.

12) На підставі проведеного інтерв'ю анкетами присвоюються номери 1 кандидат задовольняє вимогам заявки по вакансії і 2 кандидат умовно задовольняє даними вимогах. Дані анкети підшиваються в папки з відповідною категорією. (Анкети 1 категорії служать оперативною базою даних для вибору по вакансії, анкети 2 категорії служать потенційної базою даних для вибору по вакансії).

13) Анкети не відносяться до даних категорій знищуються.

14) Пропонованим до розгляду по вакансії кандидатам (1 категорія) призначається час (менеджер по персоналу) співбесіди з керівником відділу. У випадках коли рішення про прийняття кандидата здійснюється директором з персоналу, менеджером з персоналу заздалегідь обмовляється дата і час для присутності на співбесіді як директора з персоналу, так і лінійного керівника з метою мінімізації витрат часу по процесу відбору.

15) Особам які пройшли дану співбесіду і затвердженням на дане робоче місце призначається дата і час (лінійний керівник) для початку проходження встановленого випробувального терміну.

Щодо опису політики в галузі управління персоналом, то кадрова політика — це коротка декларація основних намірів і зобов'язань компанії по забезпеченню ефективної взаємодії людини і організації, а також корпоративних вимоги до персоналу.

Кадрова політика проголошує корпоративну ідеологію роботи з персоналом, яка виглядає наступним чином.

Місія підприємства:

— поєднуючи динамічність і індустріальний підхід, спираючись на командну роботу і управління якістю стати лідером в питаннях забезпечення населення України високоякісними і доступними за ціною освітніми послугами.

Місія ОУП:

— створення на підприємстві такого середовища і системи, яка допоможе всім працівникам реалізувати свої цілі і цілі компанії.

Корпоративні цінності:

— якість на основі індивідуальної технології;

- командна робота;
- орієнтація на потреби кінцевого споживача;
- високий професіоналізм;
- інноваційність;
- відповідальність перед законом і перед компанією.

Управління людськими ресурсами компанії здійснюється:

1) кадровими менеджерами - в плані кадрового обліку та кадрового діловодства, розробки та контролю реалізації цільових кадрових програм, участі в здійсненні кадрових функцій підбору, оцінки, навчання;

2) вищими менеджерами - в плані визначення цілей і напрямів діяльності, участі в здійсненні кадрових функцій підбору, оцінки, навчання, стимулювання;

3) лінійно-функціональними менеджерами - в плані визначення критеріїв оцінки та цільових показників діяльності персоналу, участі в здійсненні кадрових функцій підбору, оцінки, навчання, стимулювання.

Важливим організуючим впливом на персоналу володіє формулювання актуальних завдань в сфері УЧР:

- розробити кадрову політику і впровадити її в практику управління;
- здійснити постановку кадрових процесів, включаючи розробку процедур і методик;
- розробити і реалізувати план заходів з нарощування компетенцій персоналу;
- розробити і реалізувати план заходів щодо мотивації персоналу.

3.2. Реструктуризація системи адаптації

За результатами дослідження в рамках цієї проекту видно, що процес адаптації персоналу при проходженні випробувального періоду є одним з основних критеріїв зниження продуктивності праці.

Важливими проблемами в процесі адаптації та розвитку молодого або початківця працівники є наступне:

- співвідношення між особистими цілями і цілями підприємства;
- персоналізація;
- персоніфікація;
- мотивація;
- стимулювання;
- набуття практичних знань, навичок і умінь.

У співвідношенні між особистими цілями і цілями підприємства можна виділити три стадії - прийнятність (неприйнятність), прихильність (неприхильність) і патріотизм (відсутність патріотизму).

Прийнятність - це компроміс між особистісними цілями і цілями підприємства. У компромісі значна роль належить прагненням працівникам, його знань, навичок, умінь та його ідеології.

Прихильність - це зацікавленість працівника в реалізації мети (цілей) підприємства, аж до того, що мета організації перетворюється в його власну.

Патріотизм = Прийнятність + Прихильність + для блага підприємства

При цьому патріотизм - це «вулиця з двостороннім рухом»: не тільки працівник є патріотом підприємства, але і підприємство патріотично відноситься у своєму працівникові.

Негативне співвідношення - неприйнятність, неприхильність і відсутність патріотизму ускладнює адаптацію працівника і дуже часто є наслідком відходу працівника в іншу організацію.

Персоналізація (особистість) - це процес в результаті якого працівник підприємства постає у взаєминах з іншими людьми як особистість у всьому її своєрідності.

Основна проблема в персоналізації - реалізація потенціалу конкретного працівника, що пов'язано з вирішенням завдань підбору і розстановки персоналу на підприємстві, відповідності виконуваної роботи інтересам і мотивації працівника.

У той же час, існують процеси деперсоналізації, наприклад, при «роздавлюванні» або «придавлюванні» даної людини системою і своїм безпосереднім керівником, який хоче бачити підлеглого таким як «Я».

Тому процес адаптації має бути організований таким чином, щоб можна було вирішувати і ці тонкі проблеми, допомагаючи впроваджувати працівникові «знайти себе» в павутині людських взаємин.

Персоніфікація - поняття, що означає ототожнення прийнятої на підприємстві культури з конкретною особистістю працівника. Тобто, окремий працівник виступає носієм і виразником всього того, що є на підприємстві. Будь-які відхилення в персоніфікації обумовлені індивідуальними і системними факторами і висловлюють певний дисонанс у відносинах «працівник - підприємство».

Мотивація і стимулювання - ці проблематики становлять найбільший ефект впливу на адаптацію працівника. Важливими критеріями цих питань є їх зрозумілість чіткість і прозорість.

Набуття практичних навичок - які б не були освіту і попередній досвід у початківця працівника, при вході на посаду (в роботу), він починає відчувати брак практичних знань, навичок і умінь.

Основним і найефективнішим методом при цьому є надання допомоги підопічному словом і ділом (наставництво). Саме отримання інформації з «перших рук» і навчання дією найбільш швидко і якісно перетворює працівника в «практичного спеціаліста».

Тому деталізація процесу адаптації та розробка системи контролю за його проходженням є ключовим завданням в рамках реінжинірингу системи управління персоналом.

В систему адаптації входять наступні процеси:

- адаптація нового співробітника (Додаток Б)
- оплата в період адаптації співробітнику
- оцінка проходження адаптації нового співробітника (Додаток В).

Для того щоб здихатися від недоліків системи адаптації персоналу, було запропоновано поділити адаптаційний процес на два блоки. Перший блок — це

набір персоналу в літній період до початку нового навчального року. Було вирішено створити систему тренінгів тривалістю в місяць з залученням методистів офісів та зовнішнього консультанта, який має міжнародні сертифікати. Оскільки проведення тренінгів зовнішнім консультантом створює додаткові витрати для компанії, яких раніше не було, частково тренінги оплачують одразу самі здобувачі, а інша частина витрат буде вираховуватись з першої місячної заробітної плати. Рішення зняти частину витрат на тренінги не одразу, а після забезпечення здобувачів робочим навантаженням було прийнято з метою не втратити нових співробітників, змусивши їх платити за навчання в рамках компанії, ще навіть не забезпечивши їх роботою.

Після проходження тренінгів була розроблена система тестування співробітників, щоб перевірити здобуті знання, та методичних завдань для презентації демо-уроків (на підготовку уроків дається не більше 30 хвилин) для методичної комісії та керівництва, щоб визначити рівень підготовки, затвердити категорію та ставку за годину, зрозуміти на які групи якого рівня можна ставити окремого новоспеченого викладача.

Після атестації нові викладачі беруть участь на Днях Відкритих Дверей, щоб познайомитися з офісом, колегами, підручниками та методистом офісу.

Другий блок програми адаптації застосовується при прийомі співробітника на англійське відділення в середині навчального року. Спершу він проходить початковий загальний тренінг у менеджера з роботи з персоналом АВ (була створена нова посада, задачею якою стало проведення загального першого тренінгу для співробітника та контроль адаптації методистами на офісах), після чого менеджер видає бланк для проходження адаптації та відправляє здобувача на офіс, де він буде працювати, призначивши методиста, який відповідає за адаптацію нового співробітника. Методист прописує в бланку програму відвідування занять досвідчених викладачів здобувачем терміном в дві неділі. Здобувач зобов'язаний давати коментарі стосовно занять методисту. Завершальним кроком є безкоштовне проведення заняття на групі здобувачем в присутності методиста. Таким чином, здобувач має чітке бачення свого шляху в компанії та розуміє на якому етапі він

знаходиться і що потрібно зробити, щоб успішно пройти адаптаційний період в компанії.

Саме через місяць співпраці ми відправляємо новому викладачу анкету зворотнього зв'язку. (Додаток В) Ми просимо заповнити форму, яка додається до листа, щоб ми розуміли, що ще ми можемо поліпшити в нашому робочому процесі.

Наставництво є методом навчання на робочому місці і вирішує як завдання післяучбової підтримки, так і самостійні завдання розвитку професійної кар'єри і професійного особистісного зростання підопічного.

Для компанії впровадження системи наставництва означає передачу успішного управлінського і професійного досвіду, зміцнення корпоративних традицій співпраці та командної роботи.

Наставництво передбачає виділення людини, відповідального за нового співробітника. Така людина виконує різні процедури, які повинні привести до повного освоєння новачком своїх обов'язків, а так само правил і норм організації та колективу.

Наставництво в цілому стосується наступних питань:

- введення в посаду і перспективи кар'єрного зростання;
- входження в колектив;
- входження в цілому в організацію.

Виходячи з вищеописаної проблематики з питання адаптації нового персоналу на підприємстві, видно, що одним з рішень зазначених вище проблем є впровадження в компанії системи наставництва. Така система дозволяє подолати розрив, який виникає між навчанням і використанням отриманих навичок в реальній роботі. Безсистемне впровадження наставництва не дає довгострокового ефекту. Наставники застосовують отримані знання на «хвилі ентузіазму», яка швидко проходить.

Для організації системи наставництва на підприємства пропонується розробити і включити в неї такі розділи:

- Положення про наставництво на підприємстві;
- Підготовка наставників;

- Координація, контроль і оцінка роботи наставників;
- Етапи впровадження наставництва.
- Алгоритм службово професійного просування співробітників компанії.

Як би правильно не написані були всі процедури будь-якої системи без залучення в розробку та затвердження найбільш впливових менеджерів в компанії, а так само основних учасників роботи системи, вона має всі шанси на неефективність і «пробуксовку» вже на впровадженні. Статус системи наставництва виключно як «HR - ініціативи» приносить мало користі.

Тому необхідно:

1) Залучення до проекту і отримання активної підтримки з боку найбільш впливових керівників підприємства: генерального директора, керівника відділення, операційного менеджера, менеджера з методичної роботи, директора з роботи з персоналом.

2) Проведення спеціальної конференції, в ході якої пропоновані практики і процедури в області наставництва, стануть основою для вироблення загально - корпоративного положення, співавторами і «провідниками» якого будуть всі ключові менеджери.

3) Проведення внутрішньо фірмових конференцій за участю методистів та старших по офісу на тему «Який ми хочемо бачити систему наставництва в нашій компанії».

На підставі результатів перерахованих вище пунктів вималювалася модель системи наставництва, яку в звичайно вигляді формалізує ОУП і подає на затвердження ключовим керівникам.

Положення про наставництво включає в себе наступні розділи:

1. Загальні положення;
2. Цілі і завдання наставництва;
3. Організація наставництва;
4. Порядок прикріплення учня до наставника;
5. Обов'язки наставника;
6. Стимулювання наставника;

7. Права наставника;
8. Керівництво наставництвом;
9. Підвищення кваліфікації наставників.
10. Координація, контроль і оцінка роботи наставників.

Розглянемо деякі з них.

1. Загальні положення

1.1. Наставництво - один з найбільш ефективних методів адаптації нового співробітника. Наставник направляє дії нового співробітника в певній галузі, реалізуючи принцип «Роби, як я!». Наставництво - це навчання особистим прикладом, практична передача професійних навичок і знань і поведінкового досвіду від старшого до молодшого, від більш досвідченого до менш досвідченому.

2. Цілі і завдання наставництва

2.1. Цілі наставництва:

- Підвищити якість підготовки і кваліфікації персоналу;
- Розвинути у нових співробітників позитивне ставлення до підприємства;
- Розвинути у нових співробітників позитивне ставлення до роботи, дати їм можливість швидше досягти високих виробничих показників;
- Надати наставникам можливість професійного зростання;
- Знизити плинність кадрів, за рахунок підвищення професійних навичок співробітників і зменшення чисельності робітників, звільнених під час і після випробувального терміну.

2.2. Основними завданнями наставництва є:

- знайомство з підприємством в цілому - розповідь про фірму, її історії, її традиціях, цінностями і місією підприємства, напрямки діяльності, структурі.
- прискорення процесу навчання основним професійним навичкам, розвиток здатності самостійно і якісно виконувати покладені на нього завдання по займаній посаді, досягнення результативності згідно з установленими нормами за відповідними посадами (робіт);

- адаптація до прийняття правил і норм - до корпоративної культури, засвоєння традицій, правил поведінки встановлених в компанії, правил трудового розпорядку, санітарно - гігієнічних норм.

- прискорення процесу входження в колектив і в організацію в цілому - показ доброзичливості відділу (ділянки) по відношенню до нового працівника, знайомство нового співробітника з майбутніми колегами, формальними і неформальними правилами.

- роз'яснення питань;

- завоювання розташування і довіри з боку того, хто навчається;

3. Організація наставництва

3.1. Наставництво встановлюється над новими співробітниками на період випробувального терміну і над співробітниками, у яких існує необхідність підвищення кваліфікації на певний період;

3.2. Наставники підбираються з найбільш підготовлених співробітників, що володіють високими професійними якостями, що мають високі виробничі показники, які здатні ділитися своїм накопиченим досвідом, які мають системне уявлення про свою ділянку роботи і роботи підрозділу, лояльних до компанії, що підтримують її стандарти і правила роботи, що володіють комунікативними навичками і гнучкістю в спілкуванні. Наставник так само повинен мати здатність слухати, бачити проблеми, бути терпимим до невдач підопічних.

Вибір наставників проводиться ОУП на підставі наступних кроків:

- рекомендації на роль наставника з боку безпосереднього керівника підрозділу (ділянки, відділу) або працівників служби управління персоналом (на підставі показників роботи, стаж роботи);

- тестування рекомендованого з метою виявлення якостей, необхідних для керівництва новачками (тест Белбіна);

- анкетування рекомендованого співробітника з метою виявлення планів з особистісного розвитку;

- проведення співбесіди з працівником, рекомендованим на наставника, з метою виявлення ставлення до питання наставництва, розуміння процесу

наставництва, ступеня лояльності до підприємства і роботі в цілому і особистого бажання бути наставником.

3.3. Затвердження співробітника в якості наставника здійснюється наказом по компанії з узгодженням всіх відповідальних осіб.

3.4. За кожним наставником закріплюється від одного до трьох учнів. Наставник і учень повинні працювати в одній зміні.

4. Обов'язки наставника

Наставник зобов'язаний:

4.1. знати:

- вимоги нормативно-правових актів, що визначають права і обов'язки нового співробітника по займаній посаді;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- санітарно - гігієнічні норми праці;
- корпоративну культуру;
- історію, цілі, традиції, напрямки діяльності підприємства.

4.2. Розробляти і затверджувати спільно з безпосереднім керівником співробітника індивідуальний план його навчання.

4.3. Фіксувати результати навчання нового співробітника в «Індивідуальному графіку роботи учня».

4.4. Всебічно вивчати і оцінювати ділові і моральні якості нового співробітника, його ставлення до роботи, колективу.

4.5. Надавати новому співробітнику індивідуальну допомогу в оволодінні обраною професією, практичними прийомами, виявляти і спільно усувати допущені помилки.

4.6. Надавати новому співробітнику роз'яснювальну роботу, з питань, що виникають в період наставництва, а так же питань, зазначених у розділі 2.2. - завдання наставництва.

4.7. Організація і контроль процесу адаптації протягом випробувального періоду.

Для реалізації системи наставництва необхідно:

- підібрати наставників (сформулювати організаційні та професійні вимоги, прописати процедуру підбору);
- провести навчання наставників;
- прописати процедури наставників;
- прописати етапи впровадження наставництва;
- поетапно впровадити нові методи навчання.

3.3. Реструктуризація системи мотивації

Як вже говорилося, компенсаційний пакет для працівників Академії досить різнобічний, але при цьому присутні значні недоліки в роботі системи матеріального стимулювання:

- 1) не стимулює працівників до виконання якісної роботи;
- 2) низький рівень результативності і продуктивності персоналу, що викликано відсутністю в системі стимулювання чітких ключових показників - норм, якості, видаткових коефіцієнтів і т.д .;
- 3) низький рівень ініціативності персоналу;
- 4) низький рівень згуртованості і групової взаємодії.

Для виключення перших двох пунктів вищеописаної проблематики в системі мотивації робочого персоналу розроблена наступна формула розрахунку заробітної плати:

Заробітна плата = Базова ставка за годину + бонус за кількість учнів в групі.

Оскільки індивідуальні та мало-комплектні групи є не вигідними з фінансової точки зору для компанії, ведення таких груп негативно впливає на ставку викладача.

1/2 учня — це мінус 20 грн. від ставки за годину

3/4 учня — це мінус 10 грн. від ставку за годину

5/6 учнів — базова ставка

7 учнів — це + 10 грн. до ставки за годину

8 учнів — це + 15 грн.

9 учнів — це + 20 грн.

10 учнів — це + 25 грн.

11/12 учнів — це + 30 грн.

Тобто, якщо у викладача завантаження 56 годин на місяць, 7 груп, з них 2 групи мало-комплектні, 2 групи — 8 учнів, 3 групи — 9 учнів, а базова ставка — 130 грн. за годину, не враховуючи бізнес бонус він отримає заробітну плату в розмірі 7 280 грн.

Якщо ми врахуємо бізнес бонус, то отримаємо :

$ЗП = 2 \cdot 8 (\text{робочих годин на одні групі за місяць}) \cdot (130 - 10) + 2 \cdot 8 \cdot (130 + 15) + 3 \cdot 8 \cdot (130 + 20) = 7\,840 \text{ грн.}$

Різниця між заробітною платою без врахування бізнес бонуса та з його врахуванням складає $7840 - 7280 = 560 \text{ грн.}$

Така методика розрахунку заробітної плати стимулює бажання збільшення особистого виробітку, особливо на «вузьких місцях».

Так само звертає увагу на те, яка кількість недопрацювання в місяці, що має стимулювати працівників звертати увагу на якість роботи своєї, а також оточуючих.

Методики не грошовій стимуляції працівників на збільшення продуктивності:

- Оголошення в гучномовець кращих працівників дня з озвучування показників досягнень;
- Оголошення кращих працівників місяця з оголошенням подяки та вивішуванням фотографій на дошку пошани;
- Оголошення кращих працівників року - з оголошенням подяки із занесенням до трудової книжки, видачею цінних призів, і вивішуванням на дошку пошани.

Створення та впровадження системи оцінки на сьогоднішній день дуже актуальна на підприємстві, і призначена для реалізації наступних функцій:

- мати інформацію про стан і динаміку розвитку людських ресурсів, необхідну для планування діяльності компанії;

- мотивувати співробітників до підвищення продуктивності і якості праці, а так само стимулювати відповідальність і виконання вимог виробничої дисципліни;

- давати співробітникам зворотний зв'язок, необхідну для коригування свого виробничого поведінки і професійного розвитку;

- мати джерело формування кадрових програм розвитку і стимулювання.

Пропонується включити в систему наступні методи оцінки:

- шкалювання - привласнення бальних значень обраним характеристикам особистості і її поведінки;

- рейтинг - по кожній обраній характеристиці складається рейтинг (ранжування) співробітників в межах одного підрозділу;

- оцінка критичних випадків - за обраною характеристикою для кожного співробітника фіксуються два типи конкретних виробничих ситуацій - успішні і неуспішні;

- Оцінка «360 градусів» - оцінка співробітника його керівником, підлеглим, колегами і самооцінка.

- оцінка об'єктивних показників діяльності та виробничого поведінки за підсумками певного періоду часу;

- співбесіда - індивідуальні та групові;

- соціометричне опитування співробітників;

- психологічне та професійне тестування;

- опитування клієнтів, постачальників, партнерів.

Поводити оцінку за трьома рівнями:

- постійну оцінку виконання (оцінку поточної виробничої діяльності), яка дається в ході повсякденного управлінського контролю;

- періодичну оцінку виконання (оцінку виробничої діяльності за виділений період), яка реалізується у вигляді атестації;

Загальні критерії оцінки трудової віддачі працівника

- 1) Продуктивність праці.

- 2) Якість роботи.

3) Продуктивна дисципліна і надійність.

Норми для викладачів — це кількість студентів в групі, як зазначалось раніше, для підприємства вигідно тримати групи, в яких навчаються 7 і більше студентів.

Норми дають розуміння для працівників, до яких показників їм необхідно прагнути, для того, щоб робота підприємства була рентабельною. Без цих показників робота людей не сконцентрована на досягненні результатів, а тече сама собою. На сьогоднішній день вже реалізовано:

- реструктуризація підприємства;
- розробка кадрової політики з урахуванням нових стратегічних завдань;
- реінжиніринг положення про відділ управління персоналом;
- розробка положення про наставництво на підприємстві;
- розробка нових критеріїв мотивації для робітників в цеху.

Намічено кроки по:

- впровадження кадрової політики в новому вигляді;
- проведення презентації та поетапне впровадження положення про відділ управління персоналом серед керівників;
- проведення презентації та поетапне впровадження системи наставництва на підприємстві;
- доопрацювання та впровадження мотиваційного пакета з урахуванням нових показників ефективності;
- розробка і реалізація системи оцінки;
- розробка і впровадження в роботу оцінки чітких якісних показників діяльності як підприємства в цілому, так підрозділів і співробітників зокрема.

Термін закінчення реалізації вищеписаних заходів заплановано до 01.09.2021.

Наразі плинність кадрів на підприємстві виглядає наступним чином:



Рис. 3.1. Плинність кадрів на підприємстві

Як відомо, будь-яка стратегія розрахована на довгострокову дію і для того щоб побачити перші результати потрібно зачекати певний відрізок часу.

Перші кроки по реалізації вищеописаних ідей було зроблено вже з середини жовтня, а саме — нові співробітники проходили адаптацію за новою схемою (проходження адаптації після початку навчального року), тобто проходили загальний тренінг, ознайомились з методикою викладання Академії, та здобували практичні навички по складеному графіку під наставництвом методистів.

Розділивши обов'язки керівника офісу між методистами та старшими по офісу, методисти, в свою чергу, мали час та змогу застосувати свої професійні навички та провести адаптацію нових співробітників правильно за зрозумілою для всіх схемою.

В кінці жовтня викладачам, в тому числі і новим співробітникам, що проходять адаптацію, була оголошена нова система фінансової мотивації, яка залежала від кількості студентів в групі. Після чого було виявлено, що середня відвідуваність занять студентами в листопаді (рис. 3.2.) зросла, порівняно з відвідуваністю в вересні (рис. 3.3), що свідчило про підвищення якості викладання.

AO Attendance NOV 2020					
	АШМ	АШСР	АШ	АЗНО	АВ
Groups Parus	10	7	1	0	0
PARUS	6,68	7,32	8,00	0,00	#DIV/0!
Groups Left	9	5	0	0	0
LEFT	8,54	6,68			#DIV/0!
Groups Titova	7	15	0	1	1
TITOVA	7,62	7,87	#DIV/0!	4,00	4,00
Groups Rigel	6	1	0	1	0
RIGEL	8,79	7,00			
Groups Kedrina	2	4	0	1	0
KEDRINA	8,41	5,97		5,00	
Groups Pobeda	5	10	0	0	0
POBEDA	6,17	4,98	#DIV/0!		
Groups Frunz	9	3	1	0	0
FRUNZ	6,54		4,44		#DIV/0!
COMPANY TOTAL	6,989				

Рис. 3.2. Середня відвідуваність занять в листопаді

AO Attendance SEPT 2020					
	АШМ	АШСР	АШ	АЗНО	АВ
Groups Parus	9	7	1	0	0
PARUS	6.68	6.76	7.88	0.00	#DIV/0!
Groups Left	9	5	0	0	0
LEFT	7.96	6.26			#DIV/0!
Groups Titova	7	15	0	1	2
TITOVA	7.43	8.14	#DIV/0!	4.00	4.00
Groups Rigel	6	1	0	1	0
RIGEL	7.67	8.00			
Groups Kedrina	2	4	0	1	0
KEDRINA	5.93	5.14		5.00	
Groups Pobeda	7	8	0	0	0
POBEDA	5.92	4.33	#DIV/0!		
Groups Frunz	8	3	1	0	0
FRUNZ	6.45		4.50		#DIV/0!
COMPANY TOTAL	6.664				

Рис. 3.3. Середня відвідуваність занять в вересні

Таким чином, впровадивши структурні зміни, нову систему фінансової мотивації та адаптації, ми можемо спостерігати зменшення плинності кадрів. Як видно на рис. 3.1., в серпні плинність кадрів склала 20 відсотків, тобто з 25

викладачів, відмовилися співпрацювати з Академією 5 викладачів. Віднайшовши заміну цим викладачам, в вересні плинність кадрів на англійському відділенні склала 8% , в жовтні 1 викладач звільнився, та ще один відмовився від частини навантаження, що склало 6% плинності кадрів. В листопаді та грудні ще 2 викладача перейшли на іншу форму співробітництва з компанією, що склало 2% плинності.

Отже, ми можемо зробити висновки, що кожна трансформація спочатку не сприймається співробітниками, адже зміни несуть в собі щось невідоме, але система управління персоналом повинна завжди трансформуватися залежно від мінливих потреб трудових ресурсів, задовольняючи їх такою мірою, щоб приводу покинути співпрацю з компанією не було.

ВИСНОВКИ

Здібності трансформування компанії - найважливіші для фахівців з управління людськими ресурсами: важливо бачити і визначати необхідність змін, оцінювати процеси всередині організації і встановлювати причинно - наслідковий зв'язок. Завдання впровадження змін є досить складною.

Оскільки зміни в організації - часті і природні явища, служба з управління людськими ресурсами повинна забезпечити умови їх впровадження.

З актуалізацією потреби переходу на більш ефективний і результативний бізнес зростає необхідність в реструктуризації виробництва, а так само розробці інструментів управління людськими ресурсами та забезпеченням цими інструментами керівників різних рівнів, що частково і реалізовано в рамках даного проекту «Трудові ресурси підприємства і удосконалення їх використання» .

В даному проекті розкриті наступні питання:

- короткий опис історії компанії, існуючої системи управління підприємством, а також системи управління персоналом представлено в другому розділі.

- теоретичний блок, представлений у першому розділі, розкриває саме поняття системи управління персоналом, описує системне управління людськими ресурсами, еволюцію концепцій управління людськими ресурсами, вимоги до постановки кадрових процесів, архітектура регламентів діяльності, а так само моделі формування корпоративної культури.

- другий розділ представляє дослідний блок, який розкриває наступні питання:

- аналіз і оцінка показників роботи підприємства;
- аналіз ефективності системи мотивації персоналу;
- аналіз ступеня задоволеності співробітників на підприємстві;
- аналіз проблематики в питаннях організаційної структури компанії і питаннях існуючої системи управління персоналом;

- висновки з проблематики і помилки в роботі існуючі на момент обстеження кадрової системи;
- третій розділ даного проекту описує пропозиції з реінжинірингу, заходи щодо реорганізації СУП, план переходу і показники робіт на перший період реалізації проекту, а зокрема:
 - розробка пропозицій по реструктуризації організаційної структури компанії;
 - розробка пропозицій по реінжинірингу системи управління персоналом, розробка основних положень;
 - розробка заходів із впровадження пропозицій по реінжинірингу;
 - розробка подальших заходів по реорганізації процесів з метою переходу роботи підприємства на ефективні показники роботи;
 - оцінка перших кроків реорганізації виробництва і заходів по розробці вищевказаних процесів.

За результатами цього проекту видно, що зміни в сфері управління людськими ресурсами в організації повинні визначатися впливом на ефективність і результативність бізнесу.

Так само в результаті реорганізації виробництва розроблений і прийнятий до використання наступний алгоритм дій при організації заходів з управління змінами:

1. Створення «стартового майданчика» - формування комплексної аналітичної групи «управлінської команди», здатної давати кваліфіковані прогнози розвитку ситуації в організації і навколо неї, що має можливість накопичувати і оперативно обробляти необхідну інформацію для достовірності своїх висновків, проведення діагнозу ситуації, що склалася в організації і навколо неї, вибір відповідних методик, створення атмосфери підтримки, організація допомоги зовнішніх консультантів;
2. Планування процесу змін - напрямок процесів всередині адміністрації на рішення пріоритетних проблем, стратегічний контроль за перспективою, планування впроваджень.

3. Обмеження процесу стратегічного зміни від конфліктів з поточними справами, фінансування впроваджень змін, чіткий поділ зон відповідальності, винагороду за успішну роботу по стратегічно важливих напрямках.

4. Планування впроваджень - організація навчання персоналу, залучення експертів до прийняття рішень, постійне інформування всіх зацікавлених осіб, контроль сумісності завдань з професійним рівнем виконавців, забезпечення управлінцям можливості впливу на процес прийняття рішень з питань, що належать їх безпосередньої діяльності.

5. Освоєння обраної стратегії - формування сприятливої атмосфери.

Так само в ході проведення запланованих заходів був зроблений ще один дуже важливий висновок - увага менеджерів має бути зосереджена не тільки на управлінні змінами, але і на зниженні протидії запланованих змін.

У сфері нинішніх подій в світі, а зокрема, в зрослої актуальності і ролі антикризового управління персоналом в період нового виклику світової фінансової кризи і глобальних змін, вміння грамотно і чітко перебудувати систему управління персоналом, діагностувати слабкі місця, налагодити зворотній зв'язок, ще раз переконало керівництво нашої компанії в необхідності виводити роботу з управління персоналу на новий рівень.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета співробітника, який звільняється

Шановний співробітник!

На жаль, Ви залишаєте наше підприємство. Для аналізу причин звільнення та усунення несприятливих обставин, просимо Вас відповісти на ряд питань анкети, обводячи колом відповідні Вам варіанти відповідей. Дані, що містяться в анкеті, будуть зберігатися в архіві і не підлягають розголошенню.

П.І.Б. _____

Дата народження _____

Сімейний стан _____

Діти (стать, вік) _____

Назва філіалу _____

Посада _____

П.І.Б. майстра _____

Стаж роботи (загальний): ▪ 0-3 роки ▪ 3-5 років ▪ 5-10 років ▪ 10-20 років ▪ 20 і більше років

Стаж роботи в ПП «Біг Бен» _____

Зараб. плата (грн): рівень з / пл на даній роботі _____

бажаний рівень з / пл _____

Освіта: ▪ середня ▪ середня спеціальна ▪ незакінчена вища ▪ вища

ЯКЩО ВИ ЗГОДНІ ХОЧА Б З ОДНИМ ПУНКТОМ, ТО обведіть його колом:

1. Чи задовольняє Вас оплата праці?

- система оплати цілком задовольняла
- оплата здійснювалася з праці
- несвоєчасна оплата, постійні затримки

- незадоволений матеріальним заохоченням (винагороди, доплати, премії)
- інше _____

2. Як ви оцінюєте організацію робочого місця?

- все влаштувало
- погане обладнання робочого місця
- погані побутові приміщення та їх санітарний приміщення
- важкі умови праці (шум, бруд, пил, холод, темно і т.п.)
- інші причини _____

3. Як ви оцінюєте інтенсивність і тривалість праці?

- все влаштувало
- велика інтенсивність праці, дуже втомлювався
- велика тривалість робочого дня, понаднормові роботи
- нерівномірне завантаження протягом робочого дня («рваний ритм»)
- інше _____

4. Соціально - психологічний клімат в колективі:

- хороший, у мене проблем не було
- постійні чвари і скандали
- важка психологічна обстановка через причіпок колег
- всі «дивляться в рот» керівництву і не захищають себе
- інші причини _____

5. Ставлення до Вас вищого керівництва:

- нормальне, цілком демократичне
- керівництво часто зловживало своїм службовим становищем
- несправедливе, занадто чіплялися до недоліків
- занадто авторитарне, грубе і не віддячливе
- інші причини _____

6. Ваша соціальна задоволеність:

- цілком задоволений
- робота далеко від будинку
- занадто мало залишалося вільного часу

- не підвищувалася моя кваліфікація / немає кар'єрного росту
- інші причини _____

Коментарі та побажання для поліпшення роботи підприємства

Дата заповнення « ____ » _____ 202_ р

Дякуємо за відповіді і Ваш труд! Відділ управління персоналом ПП «Біг Бен»

Адаптацією персоналу, вважати процес пристосування працівника до умов роботи, які базується на освоєнні професійних, соціальних та організаційних умовах праці. Управлінням адаптацією, вважати поетапне проведення спланованих заходів з метою повноцінного і швидкого проходження даного процесу кандидатом на робоче місце.

1. Кандидат, призначений на посаду для проходження випробувального терміну, проходить ознайомчу бесіду з менеджером з персоналу з використанням (детальне роз'яснення) «посадової інструкції». Протягом випробувального терміну незаплановані заходи в складі менеджера по персоналу - кандидат можуть ініціюватися двостороннє.

2. Далі кандидат на посаду надходить в розпорядження свого безпосереднього керівника.

3. Наставником кандидата на період випробувального терміну призначається лінійний керівник відділу (підрозділу / ділянки), яким є методист філії, в якому він проходить стажування. Лінійним керівником може окремо обумовлюватися особа з числа найбільш підготовлених (професійно) співробітників (наставників) відділу для безпосереднього кураторства роботи кандидата відповідно до «Положення про наставництво».

Анкета зворотного зв'язку

Вітання! Хочемо запитати, як ваші справи?

Дайте відповідь будь ласка на кілька запитань, щоб ми розуміли, як ви себе почуваєте в Компанії і як ми могли б вам допомогти (вашу відповідь виділіть червоним кольором).

1. Я розумію, як влаштована компанія, її структуру, цінності. (1 - взагалі поки не зрозуміло; 10 - все гранично ясно.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Я бачу можливості для розвитку в Компанії (1 - не розумію, що для цього потрібно; 10- повністю розумію, що для цього потрібно робити)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Усі поставлені перед мною завдання здійсненні (1 - це нереально зробити; 10 - все досяжно, вже займаюся)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Старший по офісу / Методист регулярно дає мені зворотний зв'язок по моїй роботі (1 - зовсім зі мною не говорив; 10 - регулярно отримую зворотний зв'язок)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. При виникненні питань і проблем, я відразу ж отримую допомогу від Старшого по офісу / Методиста (1 - мені ніхто не допомагає; 10 - все гранично ясно, Старший по офісу завжди на зв'язку)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Я отримую моральну підтримку з боку Старшого по офісу / Методиста і колег

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Я працюю в комфортних робочих умовах

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Чи може бути у вас є зауваження? Що ми можемо зробити, щоб вам було комфортніше і продуктивніше?

Ваша відповідь _____

Дата _____

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 1996. – № 30. – с. 141.
2. Закон України «Про охорону праці». Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 49. – Ст. 668.
3. Кодекс законів про працю України (Ред. від 30.04.2017). Режим доступу: <http://zakon5.-rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
4. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами ресурсами / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2017. – 848 с.
5. Актуальні проблеми та напрями розвитку потенціалу соціально - економічних систем в умовах конкуренції: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. – Х. : ФОП Панов А. М., Видав. ТОВ "В справі", 2017. – 275 с.
6. Андрейцева І.А. Формування та використання трудового потенціалу: теоретичні аспекти / І.А. Андрейцева // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - 2014. - № 1. - С. 152-157.
7. Артеменко О.Т. Управління розвитком персоналу підприємства : магістерська дис. : 073 Менеджмент / Артеменко Ольга Тарасівна. - Київ, 2018 - 125 с.
8. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Інноваційна економіка. - 2015. - № 1. - С. 138-142.
9. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. — Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
10. Біловол Р.І. Системний підхід до формування методів управління підприємством / Р.І. Біловол // Економіка і суспільство. - 2018. - Вип. 15. - С. 219 - 223.

11. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. Бортнік // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 2. – С. 33–39.

12. Гончар В.В. Методика оцінки персоналу при формуванні маркетингової стратегії розвитку підприємства / В.В. Гончар // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 30. - С. 333-341.

13. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ.; пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 598 с.

14. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій / Т.В. Давидюк // Вісник ЖДТУ. Серія: Екон. науки. — 2009. — № 1 (47). — С. 32—35.

15. Данилюк В.М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. / В.М. Данилюк, Петюк С.О. Цинбалу. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.

16. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с англ.; 2-е изд. (эл.). – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.

17. Єлець О.П. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки / О.П. Єлець, І.О. Гармаш // Економіка і суспільство. — 2017. — Вип. 9. — С. 418—422.

18. Іванова Н.С. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с.

19. Каличева Н.Є. Стецюк М.І. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку підприємства / Н.Є. Стецюк М.І. Каличева // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 49. - С. 195-198.

20. Кулик Я.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом / Я.О. Кулик, Н.О. Чен // Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки. - 2015. - Вип. 12. - С. 70-75.

21. Лелі Ю.Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства в сучасних умовах : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Лелі Юлія Георгіївна // Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2016. – 20 с.
22. Матвієць О. Розробка стратегії розвитку персоналу / О.В. Матвієць. // Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – 2019. – С. 193–200.
23. Новікова О.Ф. Управління людською свідомістю в сфері праці на засадах соціальної відповідальності / О.Ф. Новікова, А. Д. Шастун // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - 2017. - № 2. - С. 100-106.
24. Пічугіна Т.С. Управління персоналом: сучасні підходи до визначення сутності поняття / Т.С. Пічугіна, Д.В. Васильєва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. - 2011. - Вип. 1. - С. 533-540.
25. Рульєв, В.А. Управління персоналом : навчальний посібник / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська - К.: Кондор, 2012. - 310 с.
26. Сардак С.Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки / Сардак С.Е., Третяк О.О.; М-во освіти і науки України, Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара, Ф-тміжнар. економіки. — Д. : Інновація, 2009. — 157 с.
27. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Высшая школа, 2006. – 536 с.
28. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с.
29. Тітікова А.О. Трудовий потенціал підприємства / А.О. Тітікова, В.І. Дибленко, О.О. Шевченко // Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. – 2012. – Вип. 9(2). – С. 518-523.
30. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О.П. Третяк // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.4. - С. 389-397.
31. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.

32. Управління персоналом : підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. — К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. — 666 с

33. Харченко Г.А. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством / Г.А. Харченко, Ю.М. Боровий // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр. Темат. вип. : Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. — Харків : НТУ "ХПІ". — 2013. — № 53 (1026). — С. 178-181.

34. Шостак Л.В. Зарубіжний досвід управління персоналом / Л.В. Шостак, Є.О. Балобан // Приазовський економічний вісник. - 2018. - С. 94-99.

35. Щербакова Е.О. Трудовые ресурсы: эволюция представлений / Е.О. Щербакова. — Философско-гуманитарные науки : сб. науч. статей . - Минск: РИВШ, 2018. - С. 411-418.

36. Fundamentals of Human Resource Management, 5th Edition / Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. London, United States: McGraw-Hill Education, 2013. - 570 с.

37. Georgeta G. CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY - STRATEGIES IN EUROPEAN STYLE / G. Georgeta // Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. - 2008. - № 7. - P.662-665.

38. Public Personnel Administration: Managing Human Capital. Front Cover. N. Joseph Cayer, Meghna Sabharwal. Birkdale Publishers, Mar 15, 2016. - 348 pages.

39. Taslim Ahammad. Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? / Ahammad Taslim // Journal of Modern Accounting and Auditing, September 2017. - Vol. 13. - No. 9 - p. 412-420.

40. Похиль Д.В. Резерви зростання продуктивності праці: виявлення та використання на промисловому підприємстві : : магістерська дипл. робота : 8. 03050501 – Управління персоналом та економіка праці [Електронний ресурс] / Д.В. Похиль // Тернопільський національний економічний університет. – 2014. – Режим доступу до ресурсу:

<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1301/1/Pohyl%20UPEPzm-51.pdf>.

41. Федорцова, В.А. Трудовые ресурсы и оплата труда как элемент управления предприятием [Электронный ресурс] / В.А. Федорцова // Вектор экономики / Мухин М.Н.. - Пермь, 2019. - №2. - ISSN 2500-3666.Режим доступа: URL:

<http://vectoreconomy.ru/images/publications/2019/2/economicsmanagement/Fedortsova.pdf>.

42. International Labour Organization [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>.