

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Вдосконалення розвитку кадрового потенціалу компанії Nestle

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0731-зед
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Возгречко Олександра Андріївна.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук

Сухарева К. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2022

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Возгречко Олександра Андріївна

1. Тема роботи «Вдосконалення розвитку кадрового потенціалу компанії Nestle»
керівник роботи: Оргієць О. М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 25.05.2022 року № 584-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ NESTLE

3. ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ NESTLE

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

18 таблиць

9 рисунків

13 діаграм

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Оргієць О. М.		
2	Оргієць О. М.		
3	Оргієць О. М.		

7. Дата видачі завдання 26.05.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.05.2022	
2.	Затвердження змісту роботи.	28.05.2022	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	01.06.22-16.06.22	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.22-23.06.22	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.22-27.06.22	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.22-25.07.22	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.22-29.08.22	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.22-06.09.22	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.22-14.09.22	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.22-29.10.22	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.22-02.11.22	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2022	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.22-22.11.22	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2022	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2022	

Студент

(підпис)

А.А. Возгречко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

О. М. Оргієць

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність поняття «кадровий потенціал»	5
1.2. Основні чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ NESTLE	18
2.1. Загальна характеристика NESTLE	18
2.2. Кадрова політика NESTLE	21
2.3. Дослідження умов праці та взаємовідносин на підприємстві	30
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ NESTLE	41
3.1. Основні проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства	41
3.2. Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним з основних чинників адаптації компанії до сучасних умов є формування гнучкої та мобільної кадрового потенціалу, яка спрямована, перш за все, на оптимізацію роботи з персоналом на основі впровадження нових інноваційних технологій. Цим і продиктована актуальність дослідження питань розвитку кадрового потенціалу компанії, в основі якої лежать нові підходи до розробки кадрового потенціалу компанії та реалізації.

Проблемам формування кадрового потенціалу присвячені праці таких відомих вчених, як: Базалійська Н. П., Бей Г. В., Бондаренко Н. В., Бортнік С. М., Ворначев А. О., Годящев М. О., Дяків О. П., Іртищева І. О., Ковтун Є. І., Козак К. Б., Лазоренко Л. В., Насад Н. В., Редьква О. З., Тарнавський М. І., Черняєва А. О., Шимановська-Діанич Л. М., Якубів Р. Д. та ін. Вчені дослідили питання формування кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах. Лишаються недостатньо вивченими напрями удосконалення розвитку кадрового потенціалу компанії у сучасних умовах та потребують подальших наукових досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних аспектів дослідження, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу компанії.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- визначити сутність поняття «кадровий потенціал»;
- дослідити основні чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- надати загальну характеристику NESTLE;
- проаналізувати кадрову політику NESTLE;
- здійснити дослідження умов праці та взаємовідносин на підприємстві;

- визначити основні проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є формування кадрового потенціалу компанії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні аспекти розвитку кадрового потенціалу компанії.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань у роботі використано такі методи досліджень: абстрактно-логічний; монографічний; системно-функціональний, логічного узагальнення; соціологічне дослідження; розрахунково-конструктивний, метод групування – для порівняльної оцінки ефективності кадрового менеджменту компанії. У процесі написання даної роботи використані загальнонаукові методичні прийоми – метод аналізу наукової літератури з приводу організації роботи кадрової служби на підприємстві, конкретизація, формалізація тощо. Оцінку фінансових показників підприємства проведено на основі фінансової звітності NESTLE за допомогою методів вертикального та горизонтального аналізу, а також коефіцієнтного методу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості практичного застосування заходів вдосконалення кадрового менеджменту в компанії. Теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування й ефективного використання кадрового потенціалу є результатом проведених власних досліджень.

Інформаційною основою дослідження послужили результати фундаментальних і прикладних досліджень вчених у сфері організації роботи кадрової служби на підприємстві; інформація, представлена в мережі Internet на офіційних сайтах, законодавчі та нормативно-правові акти України, а також результати проведеного автором дослідження організації роботи кадрової служби в NESTLE.

РОЗІДЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «кадровий потенціал»

Формування кадрового потенціалу посідає провідне місце в системі управління компанії. Методологічно ця сфера управління володіє специфічним понятійним апаратом, має відмітні характеристики та показники діяльності, спеціальні процедури й методи – атестація, експеримент тощо; методи вивчення й напрями аналізу змісту праці різних категорій персоналу. Сучасний висококваліфікований спеціаліст може всебічно проявити себе в роботі лише активно взаємодіючи з колегами та керівництвом, маючи необхідну культуру спілкування. Основним завданням формування кадрового потенціалу в сучасних умовах є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку навиків працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня [12, с. 27].

Кадровий потенціал має свою об'єктивну логіку, відображаючи рівень розвитку, потреби й можливості компанії. Економічна література налічує багато визначень поняття «кадровий потенціал» через комплексність і багатогранність, приналежність не лише до економічної, а й до психологічної, соціальної, педагогічної категорій. Акцентування уваги на різних аспектах цієї категорії призводить до появи численної кількості визначень. Сутність поняття «кадровий потенціал» досліджувало багато вчених. Але єдиного трактування поняття «кадровий потенціал» досі не існує. Наслідком цього явища є те, що різні вчені підходили до вивчення цього поняття з різних позицій (табл. 1.1).

Підходи до трактування поняття «кадровий потенціал»

Автори, джерело	Визначення поняття
Н. П. Базалійська [4, с. 71]	Кадровий потенціал – це цілісне вираження сукупних можливостей працівника, колективу в цілому для вирішення нових стратегічних завдань компанії, наявні здібності та нереалізовані можливості, а також майбутні кадрові резерви, які необхідно створювати у тривалій перспективі як конкурентні переваги компанії у складному ринковому середовищі.
Т. В. Давидюк [15, с. 30]	Кадровий потенціал – це економічна категорія та інтегральна оцінка якості населення відображає його кадрові можливості, ступінь і якісну специфіку їх реалізації.
К. Б. Козак [21, с. 53]	Кадровий потенціал – це міра існуючих ресурсів і можливостей, що безперервно формуються у процесі усього життя особистості, втілених у трудову поведінку та визначаючих його реальну продуктивність.
Ю. Г. Лелі [27, с. 98]	Кадровий потенціал – це прогнозована інтегральна здатність групи, колективу, компанії, працездатного населення, країни, регіону до продуктивної трудової професіональної діяльності, результатом якої є новостворені духовні та матеріальні цінності.
І. О. Іртищева [18, с. 187]	Кадровий потенціал – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у кадровій діяльності, здатність досягти у певних умовах певних результатів, а також вдосконалювати в процесі праці.
Л. В. Шитікова [48, с. 314]	Кадровий потенціал – це гранична кількість і якість запасів праці в конкретних умовах геопросторово-часових координат, котрими володіє людина, група людей, суспільство.

Аналіз спеціальних літературних джерел за темою дослідження дозволив нам встановити, що серед фахівців немає єдиного підходу до визначення поняття «кадровий потенціал» та їх класифікації в організаціях. На нашу думку, кадровий потенціал – це діяльність компанії, яка спрямована на створення трудового колективу, який найкращим чином буде сприяти поєднанню цілей і пріоритетів компанії та його працівників. Метою кадрового потенціалу є забезпечення оптимального балансу процесів збереження або поновлення чисельного та якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої компанії, станом ринку праці, а також вимог чинного законодавства. Варто відзначити, що головним завданням керівника є максимальне використання можливостей персоналу. На наш погляд, успіх будь-якої компанії залежить від ефективно розробленої кадрового потенціалу компанії. Саме кадровий потенціал спрямована на створення сприятливих умов праці.

Класифікація кадрів за основними сферами компанії суспільства і основним рівням управління наведена на рис. 1.1.

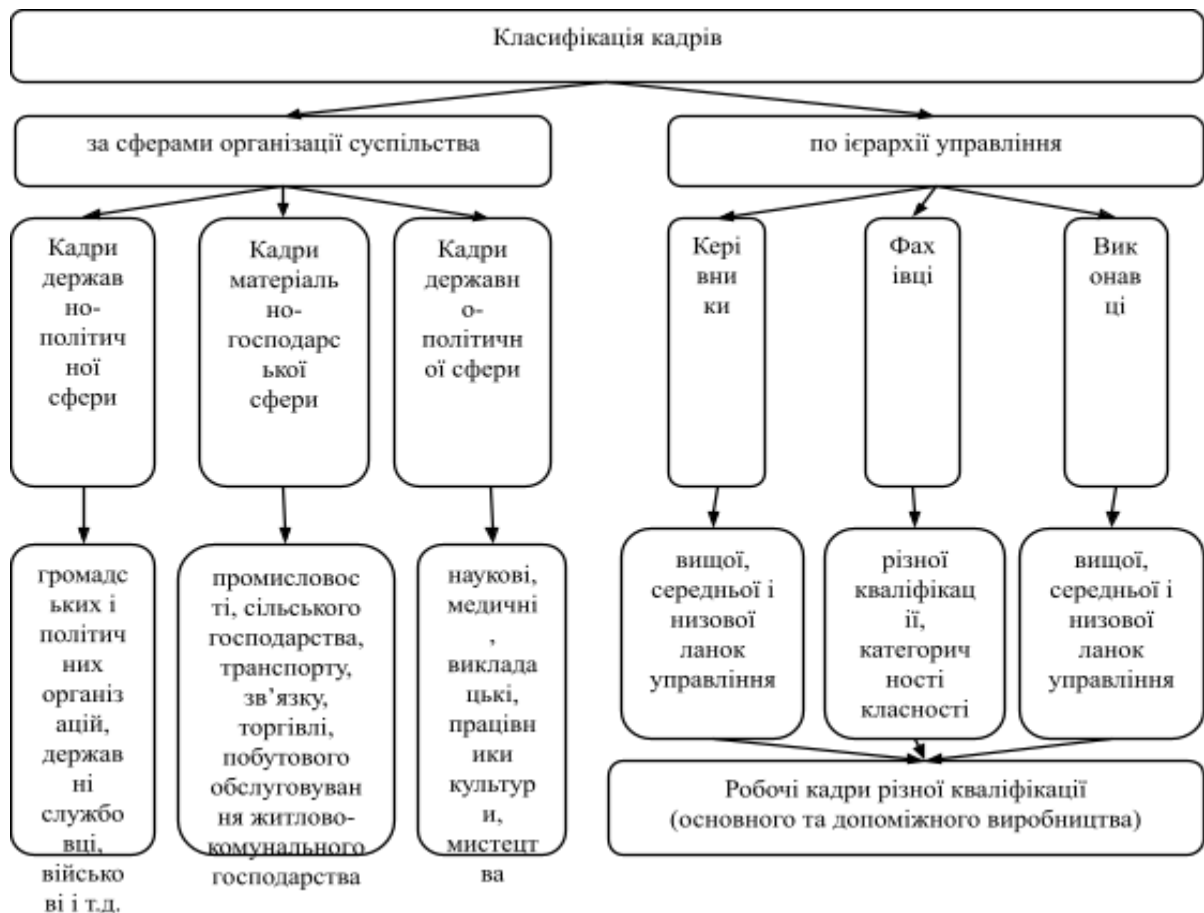


Рис. 1.1. Класифікація кадрів за сферами компанії суспільства та ієрархії управління [14, с. 195]

Розглянута класифікація працівників, на думку О. Я. Гугул, відповідає загальноприйнятому розподілу на політичні, державні та господарські кадри. Кожна група ділиться на підгрупи, що об'єднують працівників більш вузького профілю, різного рівня в ієрархії компанії (керівний персонал, інженерно-технічний, обслуговуючий). Це не тільки професійна, а й соціальна класифікація кадрів, що відображає відмінності в положенні, участі працівників у галузевому поділі праці [14, с. 196].

Отже, кадри завжди були найважливішими чинниками, які забезпечують ефективність роботи компанії. Реалізація потенційних можливостей будь-якої компанії залежить від знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації,

здібності розв'язувати проблеми, сприйнятливості до навчання працюючого персоналові та начальницького складу.

Головне завдання кадрової служби – не тільки працювати дивлячись на інтереси підприємства, але й брати в рахунок трудове законодавство, реалізацію соціальних програм, прийнятих на різних рівнях [7, с. 35]. До основних функцій кадрової служби відносяться:

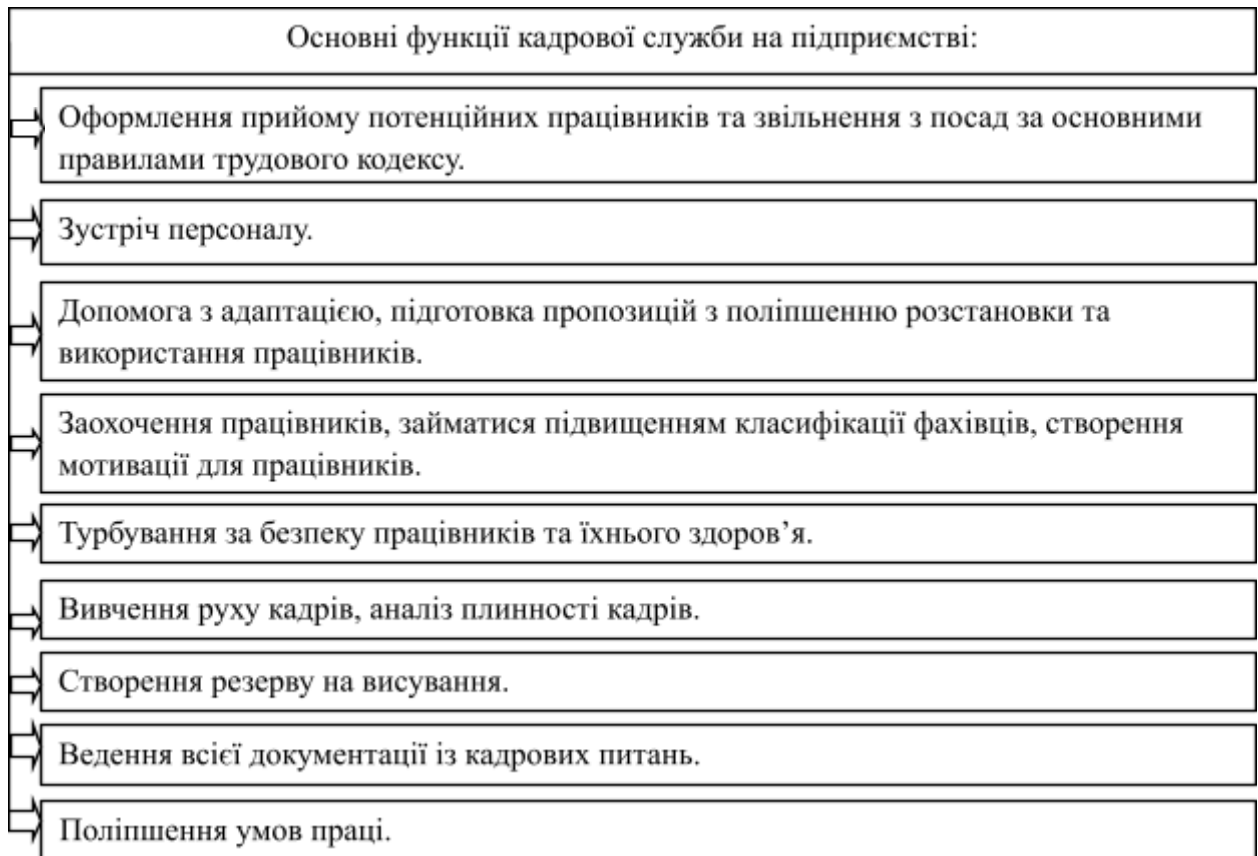


Рис. 1.2. Основні функції кадрової служби на підприємстві [16, с. 98]

Так, до основних функцій відносяться: формування єдиної кадрової політики та кадрової стратегії організації, пов'язаної із загальною стратегією розвитку організації; визначення перспективної та поточної потреби в персоналі та кваліфікаціях, планування чисельності персоналу, підбір та відбір персоналу, управління адаптацією персоналу, вибір найбільш оптимальних способів та прийомів комплектування колективу, включаючи використання аутсорсингу та лізингу персоналу; розрахунок потреби у навчанні та його організація; оцінка та атестація персоналу; формування кадрового резерву; управління вивільненням

персоналу; кадрова діагностика та моніторинг кадрової ситуації в організації, проведення спеціалізованих досліджень з кадрових проблем, залучення експертів, організація проведення семінарів та нарад, підготовка аналітичних записок; розрахунок витрат та ефективності по кожному напрямку кадрової діяльності; формування організаційної культури; командування; управління кадровими ризиками; використання автоматизованих кадрових систем управління; взаємодія із зацікавленими службами всередині організації та зовнішніми організаціями, що беруть участь в управлінні людськими ресурсами, формування позитивного іміджу організації на ринку праці, усунення адміністративних бар'єрів, кадровий маркетинг [21, с. 53].

Мета кадрової роботи сучасної організації – формування колективу та забезпечення його ефективного використання як основного чинника підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг організації та кадрового супроводу її розвитку в умовах формування інноваційної економіки та глобалізації світового економічного простору [10, с. 27]. Основними завданнями кадрової роботи організації є: формування колективу; розвиток людських ресурсів організації; побудова ефективної системи мотивації на основі оцінки людських ресурсів організації; оптимізація витрат наймача на персонал; виявлення перспективних тенденцій управління людськими ресурсами та способи їх забезпечення в організації; діагностика кадрової ситуації; розробка методичних інструментів реалізації технологій кадрової роботи [13, с. 75].

Діяльність кадрової служби регламентується Положенням про кадрову службу. Коли починається робота кадрової служби на підприємстві потрібно розуміти, чи потрібна вона взагалі для цього підприємства. Якщо чисельність працівників на підприємстві є невеликою, тоді дана функція може бути не потрібна (є ще багато чинників які впливають на потрібність кадрової служби) [20, с. 47]. Але якщо кадрова служба присутня, вона має приблизно таку структуру (рис. 1.3).

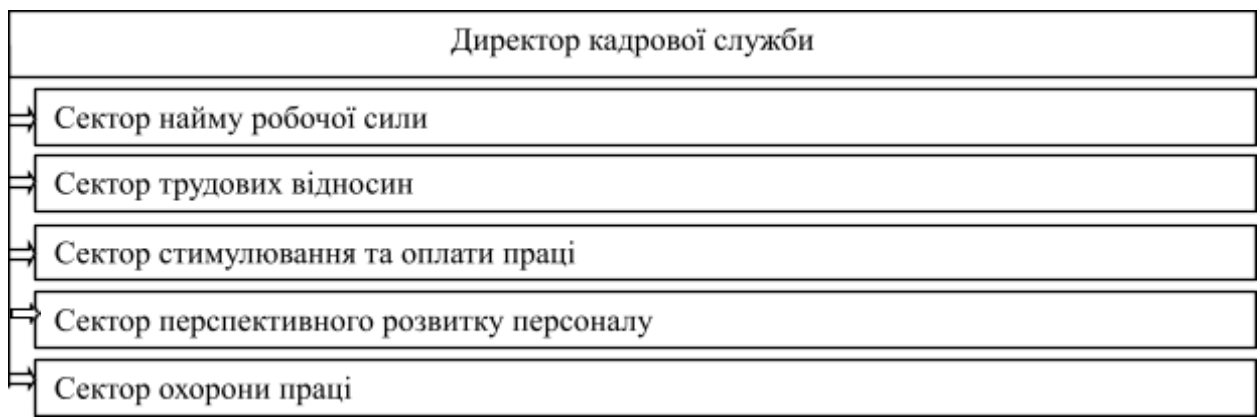


Рис. 1.3. Структура кадрової служби на підприємстві [16, с. 109]

Структура кадрової служби має два основних аспекти: функціональний і організаційний. У функціональному аспекті у структуру кадрової служби входить низка важливих елементів: процес визначення кадрової стратегії організації; процес планування потреб організації в персоналі; процес залучення, відбору та оцінки персоналу; процес підвищення кваліфікації персоналу; процес організації трудової діяльності; проведення політики заробітної плати і соціальних пакетів для співробітників [9, с. 63]. В організаційному аспекті кадровою політикою охоплюються усі працівники й уся низка структур, підрозділів організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом на підприємстві [12, с. 30].

Сучасній кадровій службі організації потрібні кваліфіковані спеціалісти різного профілю, об'єднані в єдину організаційну одиницю в організаційній структурі організації. Принципами реалізації кадрової роботи у сучасних організаціях є: поділ завдань та повноважень при реалізації кадрової діяльності; прозорість механізмів оцінки та управління витратами наймача на персонал; кадрова діагностика та моніторинг кадрової ситуації як фундамент для обґрунтування ефективних кадрових рішень; організаційно-методична та інформаційна єдність у реалізації кадрової діяльності організації; забезпечення у реалізації кадрової діяльності служб та підрозділів, а також при необхідності представників зацікавлених зовнішніх організацій (установ освіти, наукових центрів, органів державної служби зайнятості, кадрових агенцій тощо); облік

внутрішніх та зовнішніх чинників, системний підхід до управління людськими ресурсами на мікрорівні на основі концепції внутрішніх ринків праці та сегментування персоналу [8, с. 39]. Структуру кадрових служб вітчизняних підприємств визначають їх керівники відповідно до ситуаційних чинників. Кадрова діяльність як процес управління людськими ресурсами на мікрорівні має відповідати таким вимогам:

- наявність інфраструктури кадрової діяльності в сучасній організації, що передбачає організаційну діяльність при розробці та реалізації кадрової політики, необхідне нормативно-методичне та організаційне забезпечення, що склалися взаємозв'язки з установами освіти, органами державної служби зайнятості, кадровими агентствами, ЗМІ, органами державного управління та ін.) та структурними підрозділами всередині самої організації, що займаються питаннями трудової діяльності, забезпеченням якості трудового життя працівників, соціально-культурними та пов'язаними з ними питаннями;

- перелік основних кадрових процесів та відповідних технологій їх реалізації, достатніх та дозволяють реалізувати її основні цілі та завдання;

- взаємозв'язок та співробітництво з дослідницькими науковими центрами;

- інформаційне забезпечення кадрової діяльності, що передбачає формування кадрової служби власної інформаційної бази для проведення кадрової діагностики та моніторингу, а також необхідність забезпечення безперешкодної взаємодії з іншими зацікавленими учасниками, що означає наявність інформаційного порталу інформаційного обміну;

- забезпеченість кваліфікованими кадрами у сфері управління людськими ресурсами [19, с. 11].

Варто відзначити, що організація кадрової служби – це основа усієї виробничої політики і управлінської діяльності підприємства. Реалізація процесу організації кадрової служби має спрямовуватися на збільшення потужностей та можливостей підприємства, а також на своєчасне реагування на мінливі вимоги зовнішнього середовища.

Отже, кадровий потенціал є складовою всієї управлінської та виробничої діяльності компанії, а ефективний відбір персоналу, його адаптація, навчання й перенавчання спрямовано згідно з потребами фірми. Кінцевою метою кадрового потенціалу є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати завдання.

1.2. Основні чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства

Нині українські компанії функціонують в умовах кризи. У зв'язку з цим їх економіка значною мірою схильна до впливу різних ризиків і загроз, зокрема кадрових. Рішення кадрових питань в умовах ринкових відносин і ринку робочої сили здобуває особливо велике значення, тому що змінюється суспільний статус працівника, характер його відносин до праці й умов продажу робочої сили [41, с. 62].

У цих умовах керівник компанії (роботодавець) повинен у своїх рішеннях виходити з того, що кадровий потенціал виявляється за сприятливих умов для працівника, а його здатність у виконанні робіт, рішенні задач, зокрема проблемних, залежить від багатьох якісних показників, що характеризують його як особистість і фахівця [47, с. 119].

Одним із функціональних елементів формування кадрового потенціалу є підсистема формування кадрового потенціалу. Формування кадрового потенціалу входить у комплекс взаємопов'язаних елементів (підсистем), які діють автономно, проте спрямовані на досягнення однієї мети – ефективного та продуктивного управління. Основними складниками процесу формування кадрового потенціалу компанії називають: професійне навчання кадрів (первинна профпідготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), адаптацію кадрів, оцінювання та атестацію, планування трудової кар'єри, службово-професійне просування працівників [51, с. 132].

Процеси формування кадрового потенціалу змінюватимуть модель поведінки власне кадрів, впливаючи на кожний з 6-ти елементів: працівників,

співробітників (їх колег), лінійний менеджмент, організацію, поведінку та вихідні результати. Підходи до формування кадрового потенціалу змінюються залежно від рівня атрибутивної структури (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Атрибутивна структура формування кадрового потенціалу [16, с. 78]

Так, базовому рівню відповідає комплексний підхід, вищому – системний, найвищому – атрибутивний, що відображається у функціонуванні підсистем кадрового, професійного, сталого (та соціального) розвитку та відповідних ним програм формування кадрового потенціалу. Професійне формування кадрового потенціалу підприємств ґрунтується на кадровому розвитку при формуванні атрибутивної структури, основними сферами застосування якого є формування умінь і технічних навиків, перш за все, при первинній підготовці кадрів.

З іншого боку, професійне формування кадрового потенціалу підприємств є підґрунтям для сталого (та соціального) розвитку при формуванні атрибутивної структури, основними сферами застосування якого є соціалізація та орієнтація кадрів, консультування та благополуччя працівників, різноманітність штатної політики, культивування соціальної відповідальності та сталого розвитку [14, с. 197].

Підсистема формування кадрового потенціалу – сукупність організаційно-економічних заходів служби формування кадрового потенціалу компанії у сфері навчання кадрів, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, винахідницької та раціоналізаторської роботи в компанії. Здійснення заходів з формування кадрового потенціалу пов'язане з певними витратами, проте, як свідчить досвід, це сприяє прогресивним перетворенням в компанії.

Формування кадрового потенціалу в умовах швидких змін зовнішнього середовища ґрунтується на обліку таких моментів:

- гнучкості й адаптивності стратегії формування та розвитку кадрового потенціалу компанії;
- з'єднанні людини з власністю, забезпечення свободи кожного в виборі виду трудової діяльності;
- визнання права багатьох суб'єктів вирішувати питання відтворення кадрового потенціалу;
- активної участі працівників у виборі кадрового потенціалу і її реалізації на рівні компанії;
- соціальної відповідальності бізнесу при формуванні, розвитку та використанні кадрового потенціалу;
- постійного інноваційного оновлення технологій, методів і підходів при формуванні кадрового потенціалу [20, с. 48].

Професійне формування кадрового потенціалу передбачає такі етапи включення індивідів в організацію: адаптацію, інтеграцію працівників в колектив, безпосереднє виконання робочих обов'язків, посадове та професійне просування. Головні елементи, які є результатом цілісного професійного розвитку наведені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Визначення сутності «Професійне формування кадрового потенціалу»
[9, с. 51]

Формування кадрового потенціалу дозволяє вирішувати основні завдання як в інтересах компанії – підвищення ефективності і якості праці, так і в інтересах людини підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя та доход на душу населення [17, с. 411].

Нині формування кадрового потенціалу компанії проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. У ринкових умовах функції підприємств у сфері формування кадрового потенціалу значно розширились. Система підготовки, підвищення кваліфікації й перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – надати можливість працівникам відповідно до їх інтересів підвищувати свій професійний рівень і навчатись.

Зовнішні та внутрішні чинники та механізми формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств представлені на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Зовнішні та внутрішні чинники та механізми формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств [27, с. 212]

Варто відзначити, що формування кадрового потенціалу як особистісно-економічна складова в залежності «система-людина» здійснюється лише у випадку існування діючої системи, однією з підсистем якої є підсистема розвитку. Система формування кадрового потенціалу на підприємстві має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим формування кадрового потенціалу повинно сконцентрувати свої зусилля на вирішення таких проблем, як розробка стратегії з питань формування кваліфікованого кадрів; визначення потреб у навчанні працівників в розрізі спеціальностей та професії; вибір форм і методів професійного формування кадрового потенціалу; вибір програмно-методичного та матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості; фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості [35, с. 541].

Отже, формування кадрового потенціалу – одна з найважливіших складників загального підвищення ефективності кадрової політики підприємства. В економічно нестабільні періоди проблемі формування

кадрового потенціалу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи формування кадрового потенціалу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання кадрів повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

РОЗІДЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ NESTLE

2.1. Загальна характеристика NESTLE

Nestlé S.A. (Повна назва – Nestlé Société Anonyme, в російській транслітерації – «Нестле С.А.», «акціонерне товариство Нестле») – швейцарська транснаціональна корпорація, найбільший в світі виробник продуктів харчування [52]. Штаб-квартира компанії знаходиться в швейцарському місті Веве (фр. Vevey) [52]. Історія компанії почалася в 1866 році, коли в Швейцарії відкрився перший в Європі завод «Англо-швейцарської компанії з виробництва згущеного молока». Основні факти щодо створення компанії Nestlé представлені в Додатку А. Так, у 1867 році швейцарський фармацевт Анрі Нестле, експериментуючи з різними комбінаціями молока, пшеничного борошна і цукру, створив продукт для штучного годування немовлят, які не отримують материнського молока. Новий продукт отримав назву «Молочна мука Анрі Нестле» (фр. Farine Lactée Henri Nestlé) і вже через кілька років активно продавався в більшості країн Європи [52]. Анрі Нестле, усвідомлюючи важливість торгової марки у просуванні товару на ринку, вирішив використовувати в якості торгового знака свій фамільний герб – гніздо з птахами.

Nestlé виробляє розчинну каву, мінеральну воду, шоколад, морозиво, бульйони, молочні продукти, дитяче харчування, корм для домашніх тварин, фармацевтичну продукцію та косметику. Основні торгові марки – KitKat, Maggi, Nescafe, Nesquik, Nestea. Основним ринком збуту продукції є США, на них припадає трохи менше третини обороту компанії [52].

Nestlé має у своєму складі такі бізнес-структури, які виділені за ознакою певного виду продукції, що виробляється та/чи продається:

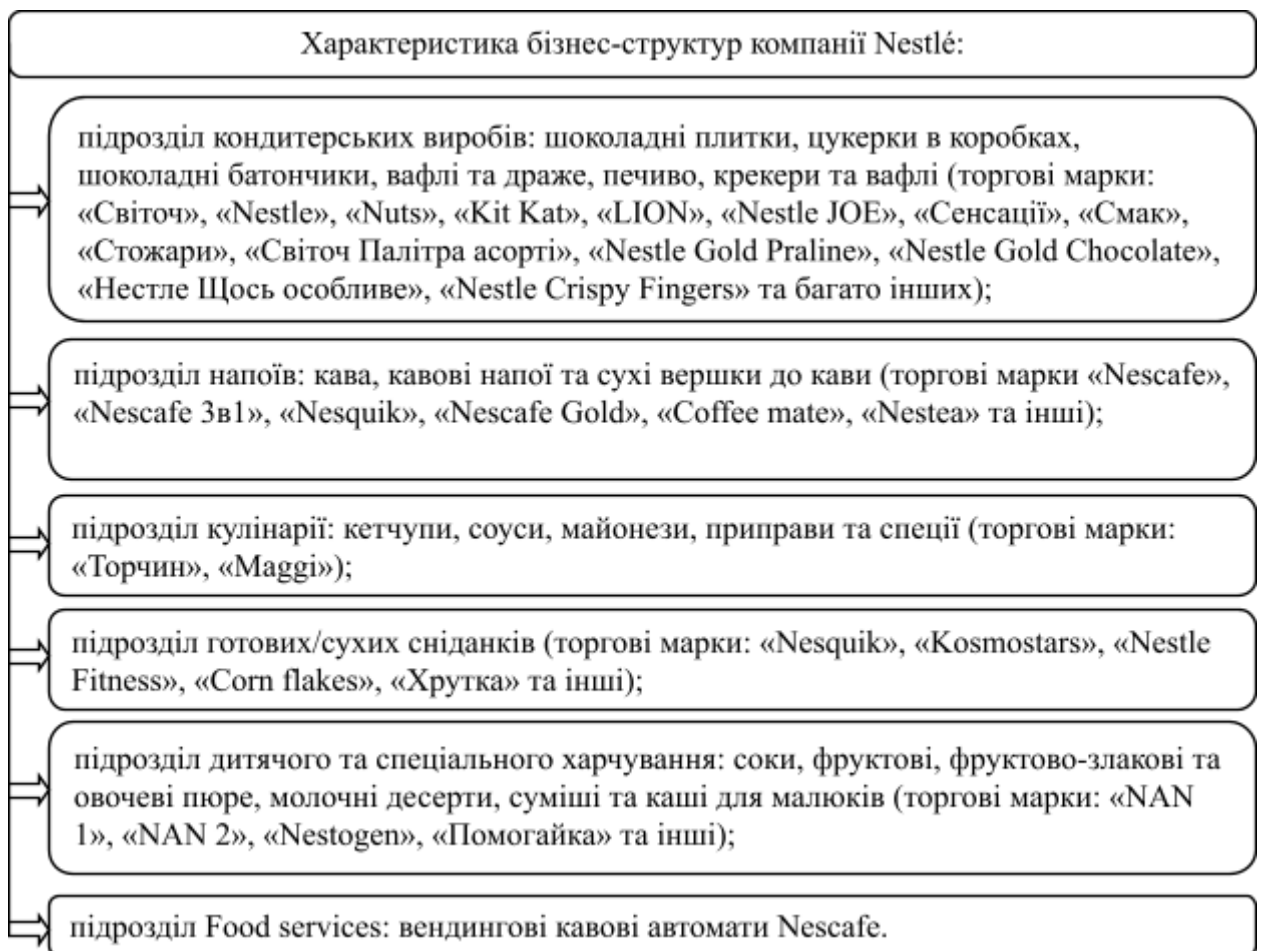


Рис. 2.1. Характеристика бізнес-структур компанії Nestlé (побудовано на основі [52])

Для кращого розуміння місії Nestlé дамо роз'яснення у вигляді схеми на рис. 2.2.

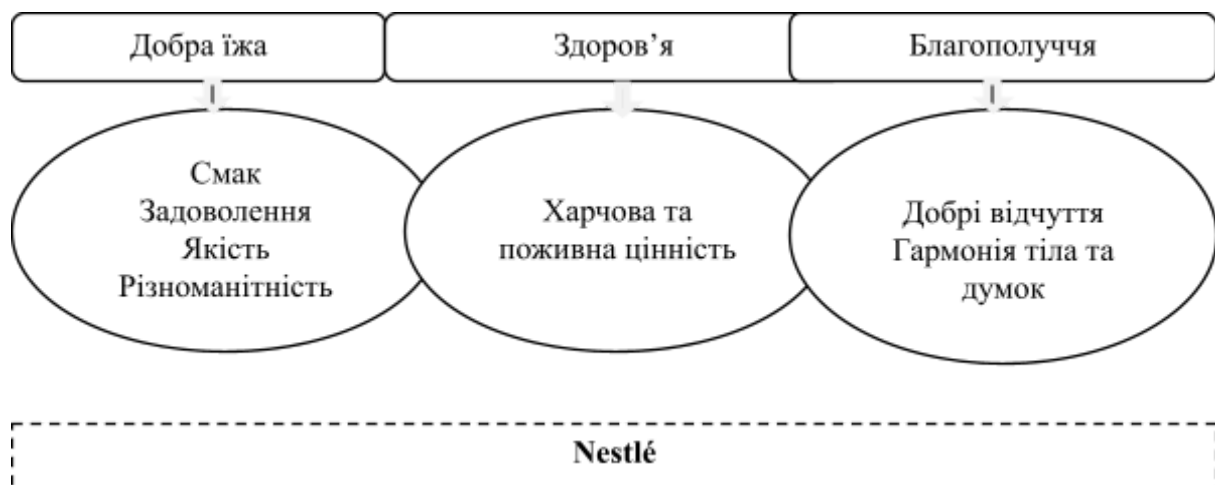


Рис. 2.2. Схематичне зображення місії Nestlé (побудовано на основі [52])

Отже, асортимент продукції Nestlé за час існування компанії налічує більше 8500 товарних знаків товарів широкого споживання. Один з них – Nespresso (бренд компанії Nestlé Nespresso S.A., робочого підрозділу Nestlé, розташованого в Лозанні). Машина марки Nespresso виробляють еспресо зі спеціальних капсул, що містять мелену каву. Виробництвом займається компанія De'Longhi, BORK, KitchenAid [52]. Компанії належать 461 фабрика і промислових підприємства в 83 країнах світу.

ТНК «Nestlé» робить ставку на великі мережі торгових представників, розвиток внутрішніх структур, де велика частка продається через національних і регіональних посередників. З основних конкурентних переваг ТНК «Nestlé» при діяльності на зарубіжних ринках можна відзначити: просування бренду (частка бренду ТНК «Nestlé» в обсязі продажів – 65%; децентралізована гнучка оргструктура; розвиток національних дистриб'юторських мереж; лідерство по співвідношенню ціна – якість; високий контроль якості; професійна команда менеджерів). ТНК «Nestlé» вкладає великі кошти в навчання і підвищення кваліфікації співробітників, передаючи їм міжнародний досвід компанії і науково-технічні знання [52].

Отже, характерною рисою стратегії ТНК «Nestlé» на зарубіжних країнах є придбання великих пакетів акцій кількох фабрик. Компанією були проведені дуже великі інвестиції. Всі проекти виявилися дуже успішними. В основу менеджменту покладена сфокусована стратегія диференціації з орієнтацією на національні смаки кожної із країн, в які експортує свою продукцію ТНК «Nestlé». Компанія обслуговує обмежений ринковий сегмент споживачів з високою купівельною спроможністю. Сфокусована стратегія диференціації дозволяє компаніям даної групи отримувати високий прибуток при відносно невеликих обсягах виробництва за рахунок високої рентабельності (в середньому 35%).

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації

полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies [52].

Вже за два роки роботи компанія у Києві стала одним з найбільш рентабельних представництв Nestlé у світі. По всіх регіонах країни у продажу з'явилися невідомі раніше українському споживачеві шоколадні батончики Nuts та кава NESCAFÉ. Нова якісна продукція міжнародних торгових марок швидко здобула велику популярність серед українців – і це надало Nestlé стимулу для подальшого розвитку бізнесу в Україні. Компанія продовжила впевнено зміцнювати свої позиції на ринку; згодом був розширений штат співробітників, організовані нові напрями бізнесу [52].

На своєму нинішньому етапі розвитку Nestlé в Україні є беззаперечним лідером у сфері виробництва продуктів харчування. Сьогодні компанія просуває на українському ринку продукцію торгових марок NESCAFÉ, Nesquik, Coffee-mate, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна», котрі користуються великою популярністю серед споживачів [52].

Найбільшими сегментами бізнесу Nestlé в Україні є кулінарія (ТМ «Торчин»), кава та напої (ТМ NESCAFÉ, Coffee-mate), кондитерські вироби (ТМ Nestlé та «Світоч») та продукти швидкого приготування (ТМ «Мівіна»). Компанія успішно працює і в таких напрямках, як дитяче та спеціальне харчування, корми для домашніх тварин, готові сніданки та морозиво. Швидкими темпами розвивається підрозділ Nestlé Professional, який пропонує комплексні та інноваційні рішення у сфері харчування «поза домом».

2.2. Кадрова політика NESTLE

Кадрова служба є структурним підрозділом Головного офісу NESTLE. Організаційна структура кадрової служби NESTLE представлена на рис. 2.3.

Діяльністю кадрової служби керує директор відділу, який призначається та звільняється відповідно до внутрішніх положень NESTLE. Директор кадрової служби підпорядковується безпосередньо центральній ланці правління мережі –

Генеральному директору. Положення про кадрову службу NESTLE представлено в Додатку Б. Посадова інструкція спеціаліста відділу управління персоналом NESTLE наведена в Додатку В.



Рис. 2.3. Організаційна структура кадрової служби NESTLE

Кадрова служба NESTLE здійснює наступні функції:

- організація процесу добору персоналу;
- формування та розвиток програм управління персоналом (розвиток, навчання, оцінка результатів роботи);
- формування та корекція штатних розкладів;
- визначення кількосної та якісної необхідності у кадрах для центрального офісу та ресторанів;
- погодження та затвердження (відмова) кандидатів добору з Генеральним директором;
- вирішення запитань з приводу заробітної плати кожного працівника;
- формування та ведення кадрового обігу NESTLE;
- формування щомісячної звітної документації для Генерального директора.

Важливо проаналізувати забезпеченість трудовими ресурсами компанії, зміни в штаті компанії за останні роки для того, щоб виявити вплив соціальних показників на економічні показники всередині компанії (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників компанії NESTLE за 2019-2021 рр.

З рис. 2.4, чисельність персоналу компанії в 2021 році до 2020 року становить 92,2%, а в порівняння з 2019 роком – 86,5%. Бачимо, кількість працівників в компанії значно зменшилась в останні два роки. Зміни в обліковій чисельності персоналу пов'язані в першу чергу з масовим вивільненням персоналу в умовах – економічної кризи в Україні. Певний відсоток працівників вивільнили внаслідок реорганізації компанії NESTLE.

Розглянемо та проаналізуємо склад компанії NESTLE за категоріями: вік і стать за 2019-2021 роки (див. таблиця 2.1).

Основну частку співробітників складають чоловіки (73%). Пов'язано це в першу чергу зі специфікою роботи компанії. Основна частина жіночого колективу зосереджена в фінансовому департаменті і департаменті з персоналу і комунікацій. В компанії жінки працюють навіть в департаменті інформаційних технологій та корпоративних інвестицій. Винятком є повністю чоловічий колектив департаменту по безпеці. Відсоток жінок на керівних позиціях всередині компанії та в Раді директорів не змінювався протягом останніх трьох років і становив четверту частину від загальної кількості працівників на

«топ»-позиціях. Даний показник свідчить про те, що менеджмент компанії повністю відповідає середньо-статичним даним світових тенденцій.

Таблиця 2.1

Структура персоналу компанії NESTLE за категоріями: вік, стать,
2019-2021 рр.

Категорія персоналу		2019	2020	2021	Зміна показників, + / –			
					2020 до 2019		2021 до 2020	
					Абсол.	Відн., %	Абсол.	Відн., %
за статтю, %	чоловіки	70	68	73	-2	-2,9	5	7,4
	жінки	30	32	27	2	6,7	-5	-15,6
за віком, %	< 30 років	18	21	20	3	16,7	-1	-4,8
	30 - 50 років	56	55	55	-1	-1,8	0	0,0
	> 50 років	26	24	25	-2	-7,7	1	4,2
відсоток жінок на керівних посадах, %		29	29	29	0	0	0	0
відсоток жінок в Раді директорів, %		25	25	25	0	0	0	0

Згідно останніх досліджень, частка жінок в менеджменті компаній по всьому світу складає 25%. Більшість штату компанії складають працівники середнього віку – можна зробити висновок, що штат прогресуючої компанії укомплектований згідно поставлених стратегічних цілей.

Проаналізуємо діяльність компанії NESTLE за 2019-2021 рр., використовуючи основні фінансові-економічні показники (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники діяльності компанії NESTLE за
2019-2021 роки

Назва показників	2019	2020	2021	2020р. до 2019р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	Відн., %	абсол.	Відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від продажів, тис. грн	2796800,0	2393300,0	2329500,0	-403500,0	-14,4	-63800,0	-2,7
ЕВІТДА, тис. грн	287500,0	223000,0	396600,0	-64500,0	-22,4	+173600,0	+77,8

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Чистий прибуток / (збиток), тис. грн	111300,0	-98300,0	106900,0	-209600,0	-188,3	+205200,0	+208,7
Чисельність працівників, осіб	17603,0	16518,0	15229,0	-1085,0	-6,2	-1289,0	-7,8
Продуктивність праці:							
Виручка від продажів/чисельність персоналу, тис. грн	158,9	144,9	153,0	-14,0	-8,8	+8,1	+5,6
ЕБІТДА/чисельність персоналу, тис. грн	16,3	13,5	26,0	-2,8	-17,3	+12,5	+92,9
Чистий прибуток/чисельність персоналу, тис. грн	6,3	-6,0	7,0	-12,3	-194,1	+13,0	+218,0
Виручка від продажів/чисельність персоналу, тис. грн.	1269,5	1721,3	3340,7	+451,8	+35,6	+1619,5	+94,1
ЕБІТДА/чисельність персоналу, тис. грн.	130,5	160,4	568,8	+29,9	+22,9	+408,4	+254,6
Чистий прибуток/чисельність персоналу, тис. грн	50,5	-70,7	153,3	-121,2	-239,9	+224,0	+316,8

Так, упродовж 2020-2021 рр. спостерігаємо скорочення виручки від продажу продукції NESTLE на 63800 тис. грн або на 2,7%. Але незважаючи на це, упродовж 2020-2021 рр. спостерігаємо зростання ЕБІТДА (показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань) на 173600 тис. грн або на 77,8%, що позитивно вплинуло на зростання чистого прибутку NESTLE за 2020-2021 рр. на 205200 тис. грн або на 208,7%. Також у табл. 2.2 був проведений розрахунок продуктивності праці персоналу за кількома можливими розрахунками

показників. Доцільно відзначити, що упродовж 2020-2021 рр. спостерігаємо зростання всіх розрахованих показників продуктивності праці персоналу NESTLE, що свідчить про підвищення ефективності використання та розвитку кадрів в сфері продажу продуктів харчування.

Динаміка продуктивності праці персоналу в компанії NESTLE представлена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка продуктивності праці в компанії NESTLE за 2019-2021 рр.

Так, у 2021 році продуктивність праці становить -153,3 тис. грн. на одного працівника, що в три рази більше в порівнянні з 2019 роком. Тобто, незважаючи навіть на несприятливі економічні і політичні умови ведення бізнесу в Україні, компанія змогла вийти з кризового становища (маючи збитки в 2020 році) швидкими темпами і збільшити власний прибуток.

Рівень продуктивності праці залежить і від ряду інших факторів, пов'язаних зі сферою управління персоналом. Наприклад, продуктивність праці можна збільшити завдяки ефективній системі добору персоналу, що вплине на якісно новий рівень професіоналів, які в свою чергу зможуть підвищити рівень прибутковості компанії. Також на продуктивність впливає рівень автоматизації HR-процесів, яка знизить збитки від непродуктивних витрат часу працівників компанії. Побудова ефективної системи внутрішніх комунікацій теж матиме позитивне відображення на продуктивності.

Динаміка рівня середньомісячної заробітної плати в компанії NESTLE представлена на рис. 2.6.

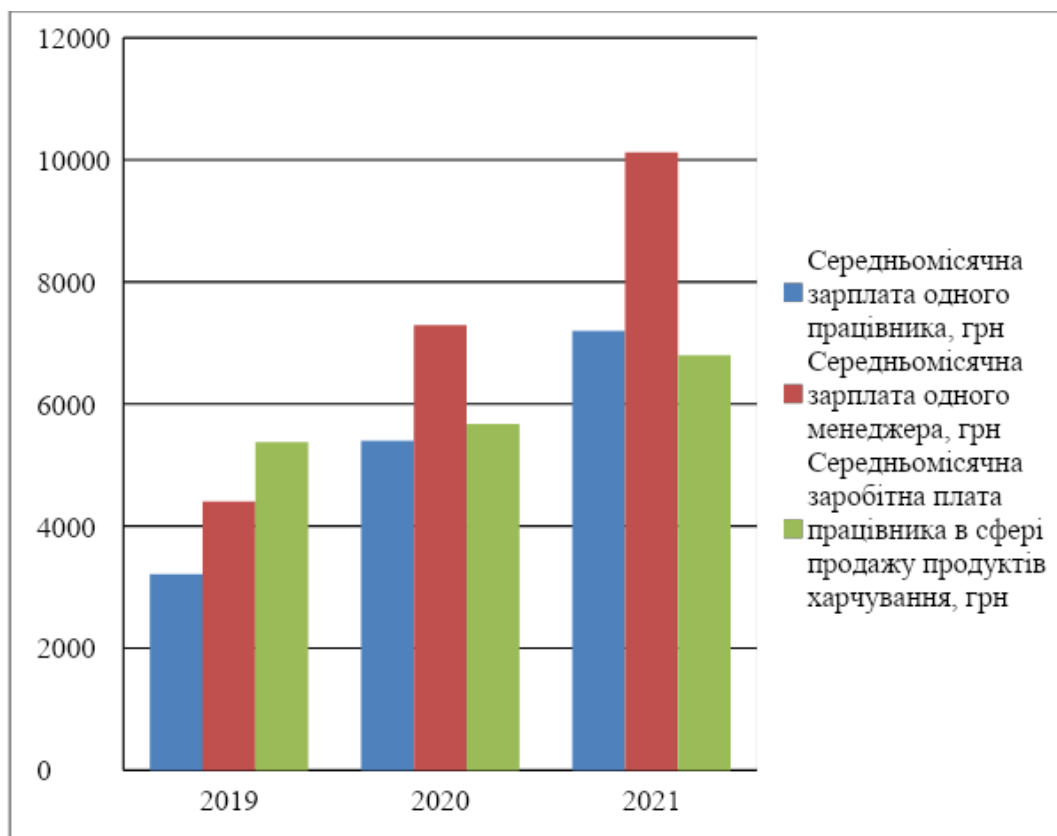


Рис. 2.6. Динаміка рівня середньомісячної заробітної плати в компанії NESTLE за 2019-2021 рр.

Можна зазначити, що завдяки підвищенню рівня заробітної плати компанія NESTLE як роботодавець стала ще привабливішою для шукачів. В час нестабільної ситуації в країні, компанія показала, що спроможна виплачувати таку ЗП своїм працівникам, яка відповідає середньому рівню по країні і може запропонувати більше.

Розмір фонду заробітної плати, так само як і виплати по заробітній платі з 2020 року – зменшились (див. рис. 2.7).

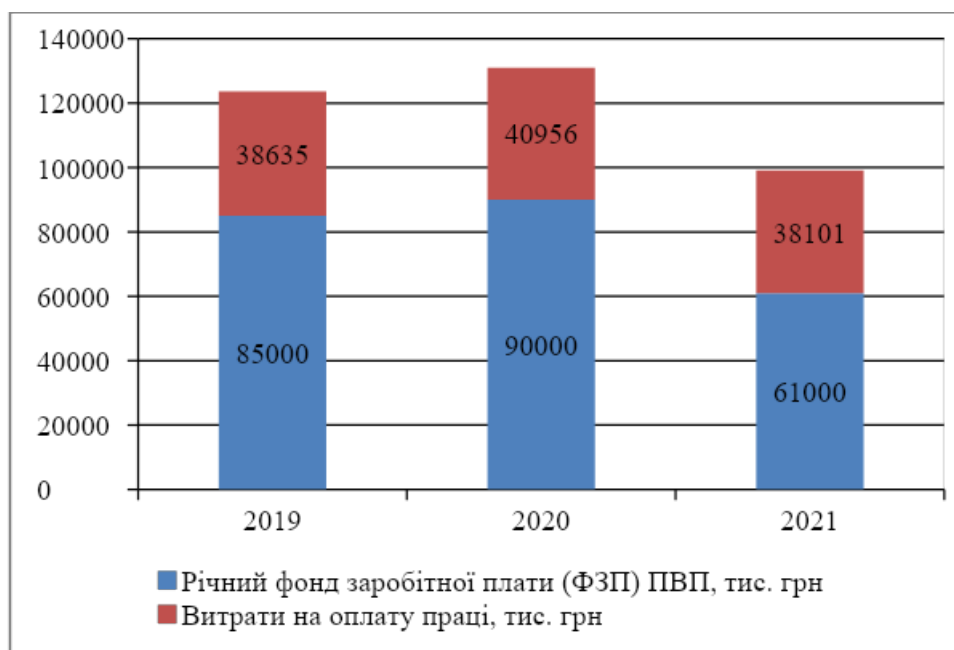


Рис. 2.7. Динаміка росту виплат на оплату праці в компанії NESTLE, відносно річного фонду заробітної плати протягом 2019-2021 рр.

Варто зауважити, що частка витрат на оплату праці (в складі операційних витрат) з кожним роком збільшується і в 2021 році становить 19,19% (38 101 тис. грн).

У табл. 2.3 проаналізуємо рух кадрів (інтенсивність обороту) в компанії NESTLE.

Таблиця 2.3

Показники руху персоналу в компанії NESTLE за 2019-2021 рр.

Назва показників	2019	2020	2021	2020р. до 2019р.		2021р. до 2020р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	1760 3	1651 8	1522 9	-1085	-6	-1289	-8
Чисельність прийнятого персоналу, осіб	848	1083	973	235	28	-110	-10
Чисельність звільненого персоналу (за прогули та інші порушення, невідповідність зайнятій посаді, за власним бажанням)	1898	2292	2089	394	21	-203	-9
Чисельність звільненого персоналу, осіб	1933	2372	2127	439	23	-245	-10

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність працівників, які пропрацювали в компанії протягом року, осіб	17150	15997	14993	-1153	-7	-1004	-6
Показники руху персоналу							
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	0,97	0,97	0,98	-0,01	-0,60	0,02	1,66
Коефіцієнт обороту по прийому, %	4,82	6,56	6,39	1,74	36,10	-0,17	-2,55
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	10,98	14,36	13,97	3,38	30,77	-0,39	-2,74
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,78	13,88	13,72	3,09	28,69	-0,16	-1,14
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	0,16	0,21	0,20	0,05	32,40	-0,01	-2,68

За результатами аналізу руху персоналу та чисельності в 2019 р. було прийнято на роботу 848 осіб, за цей же час було звільнено 1933 осіб (вже в 2020 році показник звільнень збільшився на 23%. Частина персоналу, як вже зазначалося – звільнилися за власним бажанням і т.д. (частина через реорганізацію компанії). Частка персоналу, яка працювала весь рік склала – 97% в 2019, і 98% в 2021 році, тобто залишалася стабільною. В 2020 і в 2021 роках спостерігається збільшення коефіцієнту обороту з вибуття майже на 30%, показники по прийому близько 35%, по плинності кадрів – на 28%. Варто відзначити, що показник плинності кадрів в компанії NESTLE в 2020-2021 роках становить майже – 14%. Допустимі значення цього показника – 5-7%, тобто у NESTLE цей показник є зависоким.

Отже, показник плинності персоналу в компанії відбивається на прибутках компанії. Додаткові затрати як часові, так і фінансові йдуть на закриття вакансій та на навчання нових працівників. Тому, можна зробити припущення, що компанії, фахівцям з управління персоналу необхідний якісний добір персоналу для ефективного укомплектування штату компанії у відведені терміни. Управлінню компанії необхідно більше уваги приділяти проблемі завантаження штату згідно штатного плану. Завершивши аналіз ключових показників діяльності компанії, як фінансово-економічних, так і трудових можемо охарактеризувати діяльність підприємства як прибуткову.

2.3. Дослідження умов праці та взаємовідносин на підприємстві

Система оцінювання ефективності організації роботи кадрової служби на підприємстві складається із 4 етапів. За період стажування на підприємстві та роботою над розробкою дипломної роботи мною було вивчено етапи оцінювання персоналу підприємства, які представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Етапи оцінювання ефективності організації роботи кадрової служби на підприємстві

Послідовність	Назва етапу	Примітки
Етап 1	Самооцінка співробітником своїх результатів (заповнення таблиці результативності); Оцінка керівником результатів співробітника (заповнення таблиці результативності)	Оцінка керівником та співробітників відбувається одночасно. Перед проведенням етапу 2 керівник отримує результати само оцінювання працівника для підготовки до зустрічі за результатами оцінювання.
Етап 2	Аналіз керівником самооцінки співробітника, підготовка зустрічі 1x1 для надання зворотного зв'язку співробітнику	На цьому етапі керівник ретельно аналізує слабкі та сильні сторони працівника, готує попередній план розвитку робітника на наступне півріччя.
Етап 3	Зустріч 1x1	Обговорення між працівником та керівником результатів роботи за попередні 6 місяців. Сумісний аналіз вдало та невдало виконаних робочих завдань. Пошук причин, розробка стратегії для покращення майбутніх результатів. Презентування працівнику індивідуального плану розвитку, сумісне обговорення та внесення коректив.
Етап 4	Підведення підсумків	Результати (складання фінального варіанту індивідуального плану розвитку (ІПР), бонусування, перегляд рівня ЗП та ін.)

Варто відзначити, що в компанії досить великі втрати робочого часу через плинність персоналу на випробувальному терміні. Така ціна плинності робочої сили внаслідок недосконалого добору працівників. Втрата робочого часу в розмірі 3816-3861,2 год за два останні роки спричиняє відповідну суму втрат

компанії і збитків, тим самим зменшуючи й прибутковість компанії. Для того, щоб компенсувати ці втрати і не зменшувати обсяги виробництва компанія вимушена тримати надлишкових працівників (рис. 2.8).

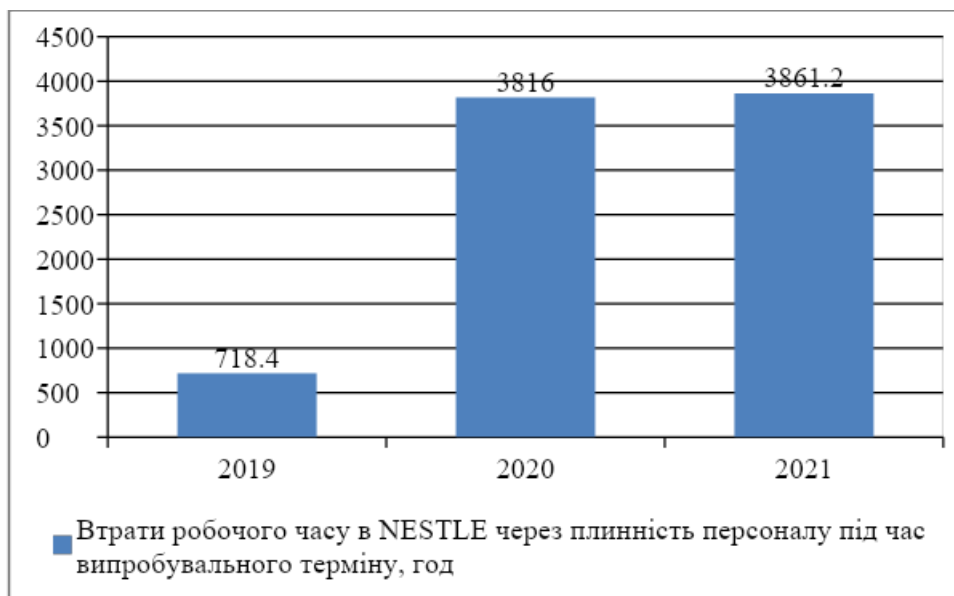


Рис. 2.8. Втрати робочого часу в компанії NESTLE через плинність персоналу під час випробувального терміну за 2019-2021 рр.

Позаяк в компанії організована адаптація новоприйнятих працівників відсутня, то доплати наставникам не виплачуються і не враховуються (рис. 2.9).

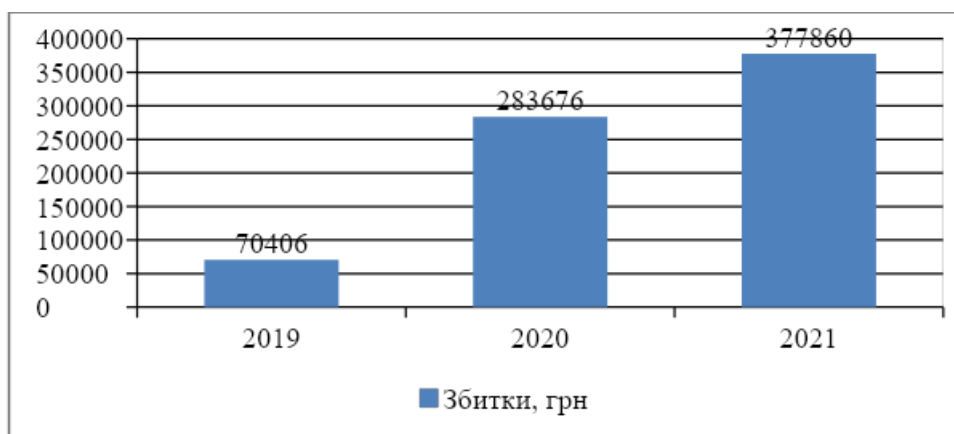


Рис. 2.9. Динаміка збитків компанії NESTLE через плинність персоналу на випробувальному терміні за 2019-2021 рр.

З рис. 2.9 можемо детально побачити, яких збитків зазнає компанія через плинність персоналу на випробувальному терміні. З кожним роком суми

зростають – це вказує на те, що добір не є достатньо ефективним. Якщо таким збиткам запобігти, то відповідно зменшиться собівартість продукції та збільшиться прибутковість компанії.

Під час аналізу системи добору персоналу ми побачили, що спеціалісти відділу добору персоналу компанії NESTLE не вкладаються в регламент. За всіма рівнями позицій (рівням складності добору персоналу) спостерігаємо невиконання плану по термінам добору персоналу протягом останніх трьох років (див. рис. 2.10).

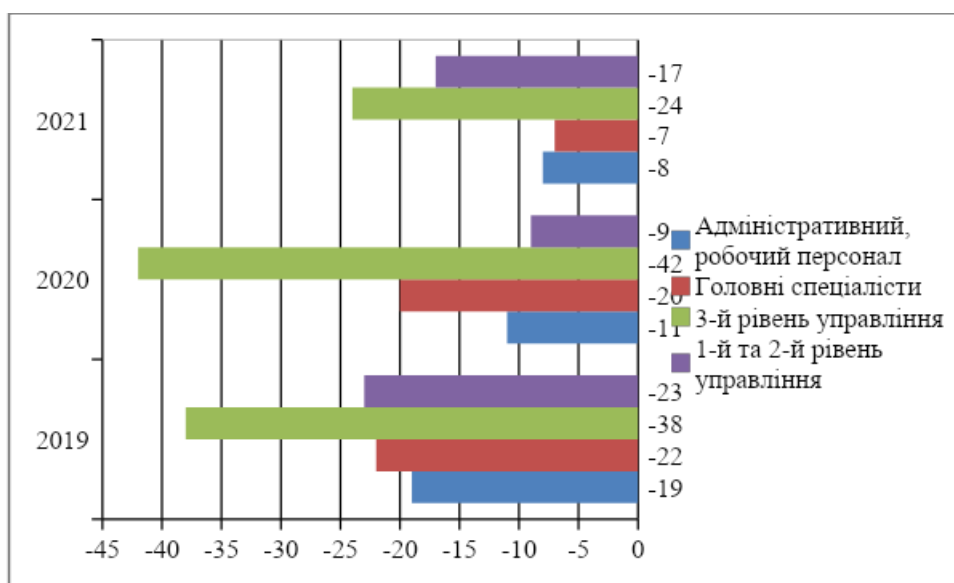


Рис. 2.10. Відхилення по регламентованим термінам закриття вакансій при доборі персоналу в компанії NESTLE за 2019-2021 рр. (за рівнем позицій)

З рис. 2.10 бачимо, що в процесі добору персоналу в компанії існує проблема закриття вакансій у відведені терміни. Зокрема, в 2021 році кількість днів при доборі персоналу на позиції управлінського рівня перевищували – два-три тижні від відведених; в той час головних спеціалістів добирали на тиждень довше, аніж необхідно. В 2020 році ситуація була ще гіршою: менеджерів шукали майже на півтора місяця довше, тим самим вільне місце працівника простоювало, що за собою, відповідно, несло збитки для компанії через не укомплектування штату.

З рис. 2.11 бачимо, що в середньому, абсолютне відхилення факту від плану по терміну закриття вакансій в 2021 році становить – два тижні (14 робочих днів). Даний показник є негативним.

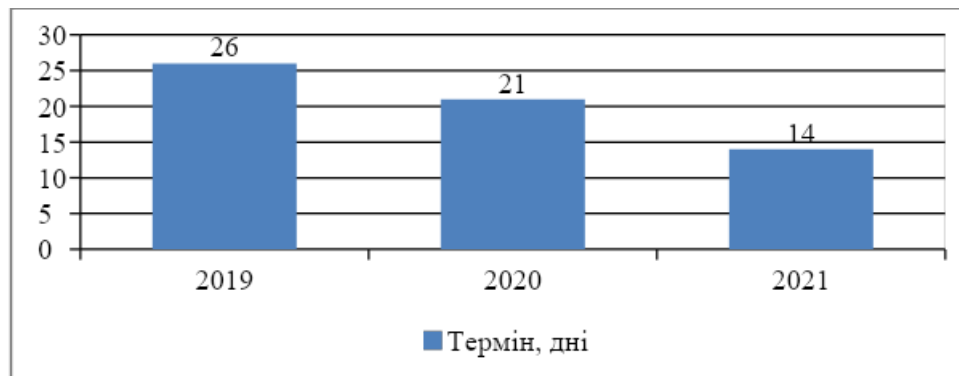


Рис. 2.11. Середні відхилення по регламентованим термінам закриття вакансій при доборі персоналу в компанії NESTLE за 2019-2021 рр.

Отже, можна зробити висновок, що ефективність добору персоналу в розрізі терміну закриття вакансій дійсно незадовільна, що створює умови в яких компанія не може отримати максимального прибутку. Для того, щоб поліпшити ситуацію необхідно створити такі умови, які дозволяли б спеціалістам відділу закривати вакансії вчасно.

З отриманих розрахунків бачимо, що витрати на відділ добору персоналу в компанії NESTLE з кожним роком зростають (див. рис. 2.12).

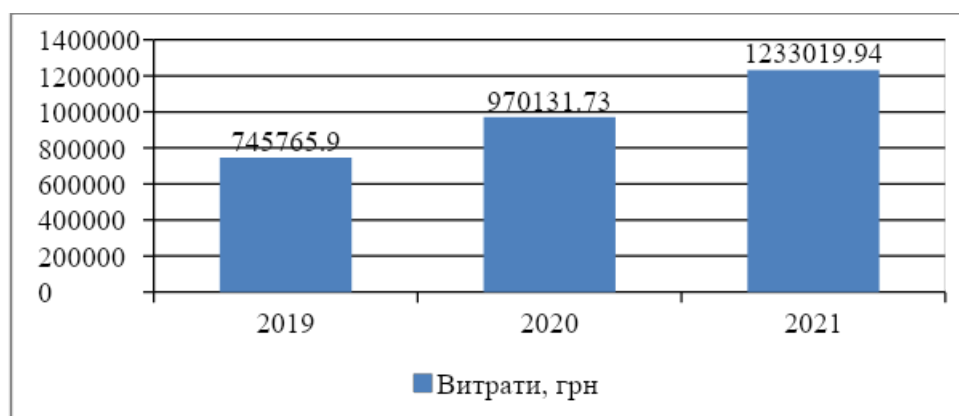


Рис. 2.12. Динаміка витратна відділ добору персоналу компанії NESTLE за 2019-2021 рр.

В 2019 році витрати на відділ добору персоналу були найменшими і становили близько 746 млн. грн., а вже в 2020 році вони зросли на 30%. В 2021 році витрати на добір персоналу зросли на 27 % відносно 2020 року.

Важливим моментом аналізу витрат на відділ добору персоналу є визначення, які статті витрат мають найбільшу вагу (див. рис. 2.13).

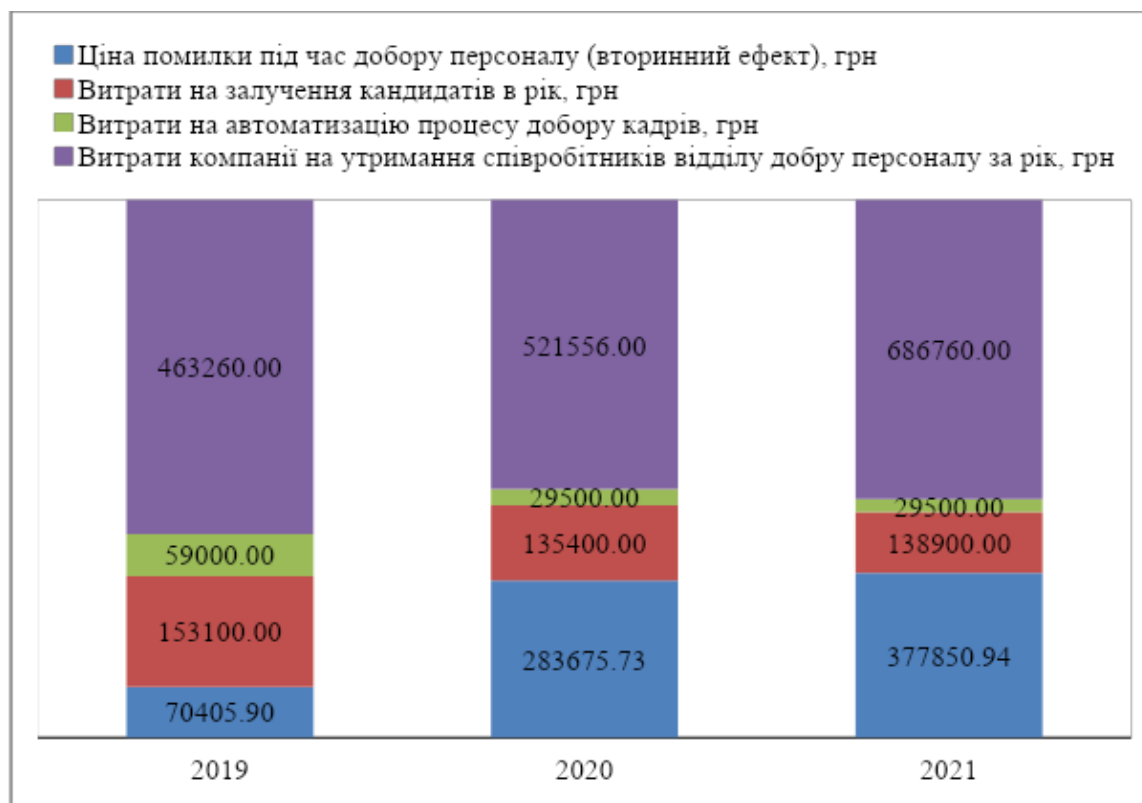


Рис. 2.13. Витрати на відділ добору персоналу за статтями компанії NESTLE за 2019-2021 рр.

Як бачимо, найбільшу питому вагу, за останні три роки мають такі статті витрат як: витрати компанії на утримання співробітників відділу з добору персоналу; ціна помилки під час добору персоналу. Варто зауважити, що зменшити витрати на відділ добору персоналу за рахунок зменшення витрат по першій статті – не буде мати сенсу (так як знизиться мотиваційний рівень співробітників відділу і в умовах економічної нестабільності, інфляції цін – лише погіршить стан справ).

Звернемо увагу на показник – ціна однієї закритої вакансії (див. рис. 2.14).

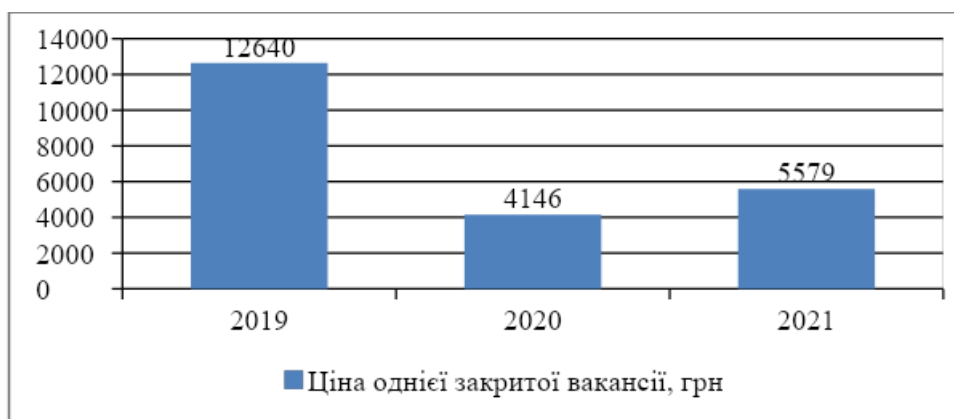


Рис. 2.14. Динаміка ціни однієї закритої вакансії в компанії NESTLE за 2019-2021 рр.

В 2019 році даний показник був найбільшим в порівнянні з останніми роками, це пов'язано в першу чергу з впровадженням в роботу відділу персоналу програми E-staff рекрутер. Вже в наступних роках, маємо економічний ефект в т.ч. від автоматизації системи добору персоналу у вигляді зниження ціни вакансії в компанії на 61% в 2020 р. в порівнянні з 2019р. і на 37% в 2021р. в порівнянні з 2020 р.

З погляду зміни (зниження) ціни на одну вакансію в NESTLE, бачимо що є позитивний ефект від автоматизації процесу добору, тому надалі буде доцільним вдосконалювати автоматизовані системи добору персоналу.

Отже, компанія NESTLE несе додаткові витрати на процес добору персоналу через похибки (недосконалість) під час добору персоналу. Це каже про те, що система добору персоналу не є достатньо ефективною.

Сьогодні ціна на рекрутингову послугу з добору персоналу в Україні коливається в діапазоні від 13-25% від середньорічної ЗП прийнятого працівника (в залежності від рівня рекрутингового агентства і складності вакансії). Для спрощення розрахунку середньої вартості закриття вакансії, ми візьмемо: середній показник – 17% (враховуючи специфіку організації і вимоги до кандидатів); кількість закритих вакансій за 2019-2021 рр., а також – середній рівень річної заробітної плати працівника для того щоб дізнатись які б витрати понесла компанія за таких умов (див. таблиця 2.5) [52].

Витрати компанії у разі виведення функції добору персоналу на
аутсорсинг

№ п/п	Найменування статті	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020р. до 2019р.		2021р. до 2020р.	
					відн., %	абсол.	відн., %	абсол.
1	Середньомісячна зарплата одного працівника, тис. грн.	402,39	454,05	333,79	12,84	51,66	-26,49	-120,26
2	Курс долара до гривні в середньому за рік	8,00	11,90	21,80	48,75	3,90	83,19	9,90
3	Середньорічна зарплата одного працівника, грн.	38629,44	64838,34	87319,46	67,85	26208,90	34,67	22481,12
4	Закрито вакансій за рік, шт.	67,00	279,00	270,00	316,42	212,00	-3,23	-9,00
5	Витрати компанії за рік, грн. (врах. 17%)	439989,32	3075282,47	4007963,40	598,94	2635293,14	30,33	932680,93
6	Ціна однієї закритої вакансії в рік, за умови виведення функції добору персоналу на аутсорсинг, грн.	7457	13142	18136	76,23	5684,79	37,99	4993,35
	Економічний ефект (абсолютне значення), грн.	-5183	8996	12556	-273,59	14179,02	39,57	3559,93
	Економічний ефект (відносне значення), %	-41,00	216,98	225,06	-629,16	257,98	3,72	8,08

З розрахунків робимо припущення, що за умови виведення функції управління персоналом – добір персоналу на аутсорсинг витрати компанії в 2019 році становили б – 7457 грн., а в 2020 р. і 2021р. стрімко зросли у зв'язку із збільшенням попиту на добір висококваліфікованого персоналу в компанію. Можна зауважити, що з погляду порівняння ціни на закриття вакансії, створений і діючий відділ добору персоналу є доцільним і правильним вибором компанії (див. рис. 2.15).



Рис. 2.15. Доцільність виведення функції УП – добір персоналу на аутсорсинг, за 2019-2021 рр.

За умови виведення функції добору персоналу на аутсорсинг, витрати компанії на закриття однієї вакансії були б 2,25 рази більшими. Робимо висновок, створений відділ добору персоналу в компанії має позитивний економічний ефект в розрізі ціни однієї вакансії.

Отже, на основі вищесказаного, можна зробити висновок, що діюча система добору персоналу себе зарекомендувала, проте має певні недоліки. Враховуючи жорсткі умови ведення бізнесу в Україні (політичні і економічні умови), а також – стратегічні плани управлінців компанії: розширення сфери діяльності компанії (покриття нових ринків збуту) є необхідність збільшення прибутку компанії враховуючи конкурентне середовище. Отже, система добору персоналу потребує корегування, тому в проектній частині дипломної роботи поставлено мету – запропонувати заходи щодо вдосконалення чинної системи добору персоналу, які дали б змогу отримати очікуваний прибуток і підвищити якість добору персоналу в компанії NESTLE загалом.

Наприкінці 2021 року регулярній оцінці персоналу підлягало 80 працівників підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Інформація про результати проведення регулярної оцінки персоналу за
2019-2021 роки

Рік	Період	Підлягають регулярній оцінці, осіб	Не підлягають регулярній оцінці, осіб			Підсумкові результати		
			Загальна кількість	Працюють менше 6 місяців на посаді або після відпустки у зв'язку з вагітністю або догляду за дитиною	Вагітні жінки або знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю або догляду за дитиною	Відповідають займаній посаді, осіб	Не відповідають займаній посаді, осіб	Інше
2019	1 півріччя	58	1	1	-	58	-	-
2019	2 півріччя	61	3	1	2	61	-	-
2020	1 півріччя	63	3	1	2	62	1	-
2020	2 півріччя	65	8	6	2	65	-	-
2021	1 півріччя	79	6	4	2	79	-	-
2021	2 півріччя	80	7	5	2	80	-	-

За результатами оцінки відповідно до процедури оцінювання керівництво може встановлювати певні зміни в роботі робітників: змінювати розмір заробітної платні та системи грошових компенсацій, функціональні обов'язки працівника, приймати рішення щодо звільнень, тощо.

У табл. 2.8 наведені дані кадрових рішень, які були прийняті та реалізовані на підприємстві за результатами регулярної оцінки персоналу.

Таблиця 2.8

Кадрові рішення за результатами регулярного оцінювання
2019-2021 роки

Рік	Період	Підлягають регулярній оцінці, осіб	Переведено на іншу посаду, осіб	Переглянуто система грошових винагород, осіб	Збільшення заробітної плати, осіб	Зміна функціональних обов'язків, осіб	Звільнення, осіб
2019	1 півріччя	58	1	-	5	-	-
2019	2 півріччя	61	1	3	6	-	-
2020	1 півріччя	63	3	-	6	-	-
2020	2 півріччя	65	1	4	7	3	-
2021	1 півріччя	79	-	8	8	9	-

2021	2 півріччя	80	2	5	8	2	-
------	------------	----	---	---	---	---	---

У тому числі, за результатами оцінювання складається графік навчання персоналу, динаміка потреб у навчанні у 2019-2021 рр. наведена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Потреби у навчанні персоналу за результатами оцінювання за
2019-2021 роках

Рік	Період	Підлягають регулярній оцінці, осіб	Потреби у навчанні			
			Внутрішнє навчання на базі підприємства, осіб	Зовнішнє навчання (тренінги, лекції, семінари), осіб	Отримання сертифікації або посвідчення, осіб	Проходження регулярного підтвердження сертифікації, посвідчень, осіб
2019	1 півріччя	58	30	8	1	-
2019	2 півріччя	61	50	5	-	-
2020	1 півріччя	63	48	2	-	-
2020	2 півріччя	65	37	4	-	-
2021	1 півріччя	79	51	3	-	-
2021	2 півріччя	80	59	6	-	1

За рахунок наявності у штаті підприємства менеджера навчання більша кількість працівників за результатами регулярного оцінювання направляються на тренінги або семінари на базі підприємства. Така велика кількість потреби у внутрішньому навчанні обумовлена тим, що всі навчальні заходи розроблені індивідуально під потреби підприємства та дають ті знання, які необхідні конкретному працівнику для виконання конкретних функцій.

Доцільно визначити показник відсоткового відношення обсягу витрат на навчання персоналу NESTLE у загальному прибутку підприємства (рис. 2.16).

Варто відзначити, що частка витрат на навчання у загальному обсязі чистого прибутку підприємства в NESTLE зростає і складає більше 3%, що свідчить про стимулювання професійного росту персоналу та підвищення кваліфікації працівників підприємства.

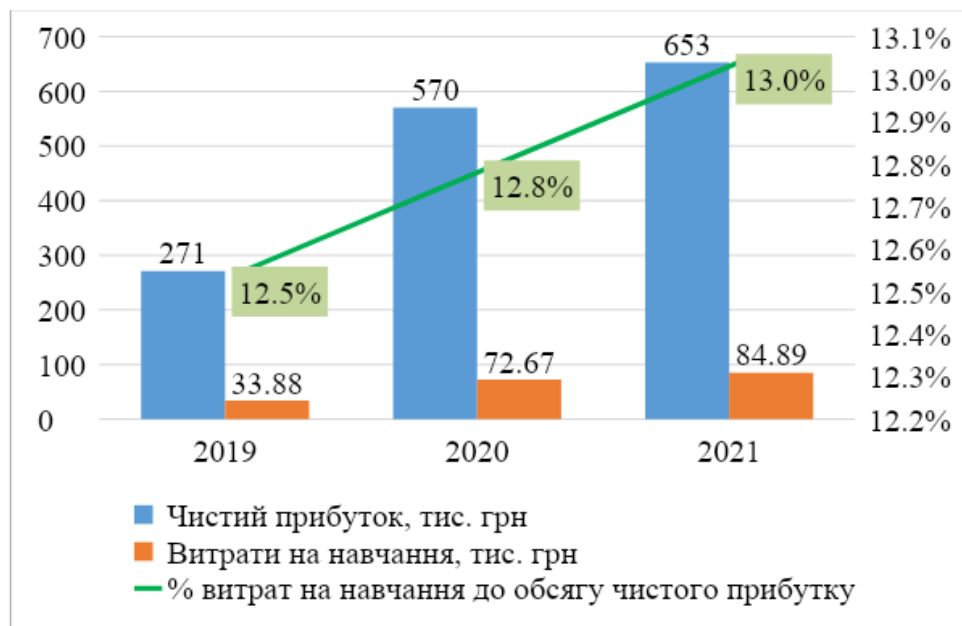


Рис. 2.16. Динаміка показника відсоткового відношення обсягу витрат на навчання персоналу NESTLE у загальному прибутку підприємства

Підсумовуючи вище проведене дослідження кадрового забезпечення на підприємстві NESTLE, варто відзначити, що у 2021 р. порівняно з 2020 р. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працівників NESTLE на 3 особи або на 2,68%. Найбільша кількість працівників NESTLE віком від 25 до 35 років і від 35 до 45 років. Оскільки саме ця вікова категорія є найбільш компетентною та має найвищу продуктивність праці, слід зауважити, що саме цю категорію працівників слід навчати та розвивати.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ NESTLE

3.1. Основні проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства

На підприємстві NESTLE наявні такі проблеми: низький рівень залученості працівників до прийняття управлінських рішень; відсутність ефективної системи мотивації працівників; не відповідність рівня заробітної плати умовам ринка; затримка виплати заробітної плати; відсутність розвитку та навчання працівників; більшість працівників не бачать можливостей кар'єрного росту на підприємстві; відсутність підтримки з боку керівництва та колег; низький рівень розвитку корпоративної культури; недостатня турбота про стан здоров'я працівників; невпевненість працівників в завтрашньому дні. Варто відзначити, що гарантії, які, за словами вищого керівництва отримує працівник коли влаштується на роботу в компанію є лише свого роду рекламою для залучення висококваліфікованих працівників. А ті умови, які підприємство створює для працівників не можна назвати корпоративною соціальною відповідальністю, адже вони є мінімальними гарантіями, передбаченими законодавством України.

Окрім перерахованих проблем, системі роботи кадрової служби NESTLE на даний момент характерні:

- інформаційна закритість;
- посилена відповідальність перед споживачами за надані продукти шляхом їх приведення до найвищих стандартів якості;
- спонсорство соціальних заходів;
- відсутність екологічних програм охорони довкілля.

Таким чином, NESTLE не можна в повній мірі назвати соціально відповідальною компанією. Тому задля досягнення економічного успіху вище керівництво NESTLE повинно здійснювати ефективний менеджмент,

усвідомлюючи важливість соціальної відповідальності та етичного ставлення до працівників, споживачів і всього суспільства. Водночас різні аспекти роботи кадрової служби підприємства вимагають більшої систематизації, що найкращим чином може бути забезпечено через побудову відповідної стратегії. За результатами проведеної оцінки ефективності роботи кадрової служби підприємства можна зробити висновок про те, що NESTLE не піклується про розвиток роботи кадрової служби підприємства, та не ставить собі за мету посилити соціальний вектор своєї політики, отже і ефективність такої тактики ведення бізнесу дуже низька.

Сучасні умови інтеграції України у світовий економічний простір характеризуються значним негативним впливом кризових явищ на діяльність суб'єктів господарювання. Головним завданням керівництва підприємств у ситуації, що склалася, є вибір адекватної антикризової стратегії розвитку. Чільне місце серед корпоративних та функціональних стратегій підприємства займають кадрові стратегії, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та його окремих бізнес-одиниць. Основною метою стратегічного вдосконалення розвитку кадрового потенціалу підприємства є формування такого кадрового потенціалу та такої системи вдосконалення розвитку кадрового потенціалу, які зможуть забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та стратегічний розвиток.

Вдосконалення розвитку кадрового потенціалу у NESTLE засноване на тому, що люди в процесі трудової діяльності розглядаються одночасно в якості працівників, які забезпечують реалізацію економічних цілей підприємства, і як особистості, що належать до єдиної організаційної системи. Успіх роботи NESTLE залежить від конкретних людей, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивацій, здатності вирішувати проблеми, сприйнятливості до навчання. Тому для того, щоб NESTLE функціонувало ефективно, необхідно правильно організувати працівників, при цьому постійно контролюючи їх діяльність, використовуючи різні ефективні методи вдосконалення розвитку кадрового потенціалу, засновані на наукових законах. Побудови ефективної

системи вдосконалення розвитку кадрового потенціалу – найважливіший інструмент розвитку NESTLE. У табл. 3.1 наведемо проект заходів щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу NESTLE.

Таблиця 3.1

Проект заходів щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу
NESTLE

№ з/п	Проблеми	Заходи	Відповідальна особа	Період часу	Вартість, грн
1	Недосконалість системи добору персоналу	Вдосконалення механізму пошуку нового персоналу	Керівник відділу кадрів	До 01.08.2023	-
2	Незадоволеність персоналу рівнем оплати праці	Для вдосконалення системи мотивації в NESTLE необхідна продумана система компенсацій, що дозволяє стимулювати працівників на досягнення кращих результатів. Варто відзначити, що грейдинг (або система грейдів) – це процедура або система процедур з проведення оцінки та ранжування посад, у результаті яких посади розподіляються по групах, або грейдах, відповідно до їх цінності для підприємства.	Економіст та бухгалтер, подають на затвердження директору	До 01.01.2023	Підвищення виручки від реалізації внаслідок скорочення плинності персоналу – Підвищення витрат на оплату праці
3	Відсутність механізму субсидування навчання фахівців	Розробити та впровадити механізм субсидування (покриття компанією витрат) навчання фахівців	Економіст та бухгалтер, подають на затвердження директору	До 01.08.2023	Витрати на покриття витрат

Отже, актуальним для підприємства, насамперед буде: програма посилення навчання молодих фахівців; перегляд штатного розкладу та заробітної плати відповідно до ринкового рівня оплати праці; положення про систему адаптації в NESTLE. Соціально-економічний ефект від цього проекту очікується такий: зниження плинності персоналу; більш раціональне

використання коштів за рахунок формування бюджету на навчання; підвищення мотивації персоналу; надання більш якісних послуг клієнтам; отримання додаткового доходу через вдосконалення системи адаптації нового персоналу.

3.2. Шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства

Вдосконалення розвитку кадрового потенціалу в NESTLE вимагає використання конкретних методів, спрямованих на формування й активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів. Серед методів розвитку персоналу NESTLE на основі підвищення компетентності персоналу можна виділити:

1. Методи формування й розвитку кадрового потенціалу підприємства.
2. Методи розвитку потенціалу кожного працівника підприємства.

До першої групи відносяться:

- методи організаційного розвитку, удосконалювання організаційних структур та складання штатного розкладу;
- методи покращення фірмового стилю керування;
- методи конфлікт-менеджера, що сприяють міжособистісним комунікаціям та створенню сприятливого мікроклімату;
- техніка групової роботи менеджера.

Розвиток персоналу на рівні конкретної особистості становить зміст методів другої групи. До них відносять: методи підготовки й перепідготовки робітників, спеціалістів і керівників; методи підвищення кваліфікації працівників за межами NESTLE; фірмові одноденні або тижневі семінари; конференції, групові дискусії; індивідуальні тренінги (вирішення разом із ученими конкретних господарських завдань менеджменту); модернізація, або методи вирішення проблем у процесі творчої дискусії без права вето у модератора, тобто в людини, яка веде дискусію; система методів сприяння розвитку творчості (ділові ігри).

Забезпечення процесу вдосконалення системи оцінки є основою ефективного управління NESTLE. Погляд на співробітників як основну цінність досліджуваної підприємства, створення умов для залучення і утримання кращих, своєчасна підготовка персоналу до потреб підприємства формує міцну основу розвитку професійної компетентності персоналу NESTLE. З метою впровадження системи атестації і навчання персоналу в NESTLE пропонуємо реалізувати такі заходи:

Таблиця 3.2

Заходи щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу в NESTLE

Назва заходу	Відповідальний за проведення	Термін виконання
Проведення зовнішнього тренінгу працівників відділу обслуговування корпоративних клієнтів	Провідний спеціаліст відділу кадрів на підприємстві	Серпень – вересень 2023 року
Вдосконалення процедури відбору кадрів	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Підвищення рівня мотивації персоналу	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Удосконалення адміністративних методів	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Підвищення ефективності соціально-психологічних методів	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Упровадження модульної системи навчання	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Залучення необхідних для досягнення цілей підприємства фахівців, тобто здійснення доцільного відбору та розстановки персоналу	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед підприємством	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Узгодження потреби в персоналі з ефективністю використання наявної чисельності персоналу та клієнтів підприємства	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Визначення джерел покриття потреби в персоналі	HR-менеджер	Вересень 2023 року
Визначення необхідності залучення, перерозподілу та звільнення персоналу	HR-менеджер	Вересень 2023 року

Отже, одним із напрямків вдосконалення розвитку кадрового потенціалу в NESTLE є підвищення кваліфікації персоналу. Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення професійних та економічних знань та навиків. Досвід функціонування NESTLE засвідчує про те, що підвищення

кваліфікації працівників ефективно тоді, коли має регулярний характер. Підвищення кваліфікації працівників NESTLE має такі організаційні форми: короткострокові курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами для працівників; тематичні семінари; навчальні тренінги; стажування в структурних підрозділах підприємства.

Розвитком персоналу NESTLE займається кадрова служба, тому на ньому лежить відповідальність за роботу всієї служби в цілому. Ефективність від навчання працівників кадрової служби була оцінена за допомогою чотирьох рівнів Кіркпатріка (англ. Evaluating Training Programs: the Four Levels); повернення інвестицій Філіпса (англ. Return on Investments – ROI); цільового підходу Тайлера (англ. Tyler’s Objectives Approach); моделі Скрівенса, націленої на результат (англ. Scriven’s Focus On Outcomes); моделі Стафлебіма CIPP (англ. Stufflebeam), яка розшифровується: Контекстне оцінювання (Context valuation), Оцінювання на вході (англ. Input evaluation), Оцінювання процесу (англ. Process evaluation) і Оцінювання продукту (англ. Product evaluation); моделі Берда CIRO: Оцінювання контексту (англ. Content evaluation), Оцінювання на вході (англ. Input evaluation), Оцінювання реакції (англ. Reaction evaluation), Оцінювання результату (англ. Outcome evaluation).

Кожна з них має свої переваги та недоліки. Але в усіх цих моделях (окрім ROI) існує вагомий недолік – відсутність кількісної оцінки ефективності.

Тому найбільш доцільною методикою оцінки ефективності підвищення кваліфікації в цьому випадку видається біпараметрична оцінка МакГі, зокрема формула економічної ефективності навчання (eN):

$$e_N = \frac{C_0 - C_t}{C_e} \quad , \quad (3.1)$$

де C_0 – вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грош. одиниць;

C_t – вартість бізнес-процесу після навчання, грош. одиниць;

C_e – вартість програми навчання (витрати компанії на утримування навчального центру), грош. одиниць.

Інтерпретація результату: якщо $eN < 1$ навчання неефективне, а якщо $eN > 1$ навчання ефективне. Показником результативності було використано час на виконання функціональних обов'язків до та після навчання. Показники результатів роботи кадрової служби представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок економії часу в результаті навчання NESTLE

Основні функції кадрової служби	Час на виконання функції		Різниця, хвилин
	до навчання, хвилин	після навчання, хвилин	
Підготовка методичних матеріалів	1200	960	240
Розробка річних планів роботи з кадрами, формування замовлень на підвищення кваліфікації персоналу	1700	1275	425
Ведення звітно-облікової документації	1720	1375	345
Робота з кадровим резервом	630	550	80
Облік стажу роботи працівників та відпусток	1040	780	260
Прийом та звільнення працівників	1060	795	265
Забезпечення трудової дисципліни та системи заохочень	840	670	170
Організація та участь у щорічній оцінці персоналу	420	315	105
Разом	8610	6720	1890

Таким чином, економія від навчання персоналу на підприємстві складає:

$$C_0 - C_t = 1890 \div 60 \times 13,19 = 415,5 \text{ грн на місяць.}$$

Річне скорочення витрат на виконання функцій працівником кадрової служби у результаті навчання складе 4980 грн. Варто відзначити, що знання співробітників морально застарівають, їх необхідно оновлювати відповідно до продуктивності праці тих областей знань, які їм потрібні в роботі.

Як правило, базові знання, отримані в школі, застарівають повільно, але в поповненні спеціальних знань, необхідних для успішної роботи, персонал має потребу досить часто. Знання є основою продуктивності праці здібностей персоналу, вони сприяють формуванню особистісного потенціалу співробітників. Знання, необхідні для вирішення поточних завдань, не можуть бути визначені посадовими обов'язками. Це професійні знання, які персонал

набуває разом із досвідом роботи. Загальні професійні знання отримуються в процесі отримання освіти й подальшої підготовки (перепідготовки) кадрів. Отже, за проведеними підрахунками, без урахування старіння знань економія від скорочення витрат виконання функціональних обов'язків унаслідок підвищення кваліфікації через 5 років становить $4980 \times 5 = 24900$ грн.

Економію від підвищення кваліфікації співробітника кадрової служби із урахуванням «старіння» знань наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економії від проведення навчання з урахуванням «старіння» знань

Рік	Знань, %	Розрахунок ефективності, грн
I	86	$4980 * 0,86 = 4282,8$
II	78	$4980 * 0,78 = 3884,4$
III	71	$4980 * 0,71 = 3535,8$
IV	65	$4980 * 0,65 = 3237,0$
V	61	$4980 * 0,61 = 3037,8$
Сума		17 977,8

Вартість навчання складає 6460 грн. Порівнюючи річну економію з урахуванням «старіння знань» (4282,8 грн) із витратами (6460 грн) можна зробити висновок, що в перший рік після навчання (підвищення кваліфікації) вкладені кошти не окупаються. Але вже через 2 роки після навчання затрати будуть повністю відшкодовані і принесуть дохід: $eN = (4282,8 + 3884,4)/6460 = 1,26 > 1$ навчання ефективне. Через 5 років $eN = 17977,8/6460 = 2,78$.

Точно виміряти результативність та ефективність навчання та відповідність навченого співробітника запропонованим до його професійної діяльності вимогам досить непросто. Проаналізувавши існуючі моделі оцінки ефективності, можна зробити висновок, що біпараметрична оцінка МакГі є оптимальною для оцінки ефективності. Для підприємств, які виробляють продукцію, оптимальною є модель ефективності Філіпса ROI. Що стосується моделей Кіркпатріка, Тайлера, Скрівенса, Стафлебіма та Берда, то їх можна

використовувати як допоміжні моделі. Дані щодо витрат для здійснення навчання персоналу наведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на проведення навчання персоналу NESTLE

№ з/п	Стаття витрат	Загальні витрати, грн
1	Оплата тренінгових програм	119 200
2	Організаційні витрати	12 000
3	Витрати на заміщення та переміщення персоналу після проведення навчання	13 400
	Всього	144 600

Таким чином, витрати на проведення навчання персоналу складають 144600 грн. Для підприємства NESTLE ця сума є цілком прийнятною. Саме за рахунок впровадження цього заходу ми не лише зможемо збільшити обсяг реалізованої продукції, але й отримати додатковий прибуток, що значно зросте за рахунок цього заходу. Також у результаті підвищення кваліфікації персоналу підприємства плануємо збільшення показника відсоткового відношення обсягу витрат на навчання персоналу NESTLE у загальному прибутку підприємства.

Отже, при написанні рекомендацій з приводу обґрунтування шляхів організації роботи кадрової служби на підприємстві у роботі були виявлені заходи щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу в NESTLE: проведення зовнішнього тренінгу працівників відділу обслуговування корпоративних клієнтів; вдосконалення процедури відбору кадрів; підвищення рівня мотивації персоналу; удосконалення адміністративних методів; підвищення ефективності соціально-психологічних методів; упровадження модульної системи навчання; залучення необхідних для досягнення цілей підприємства фахівців, тобто здійснення доцільного відбору та розстановки персоналу; оцінка участі кожного працівника у виконанні завдань, що стоять перед підприємством; узгодження потреби в персоналі з ефективністю використання наявної чисельності персоналу та клієнтів підприємства; визначення джерел покриття потреби в персоналі; визначення необхідності залучення, перерозподілу та звільнення персоналу підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено, що кадровий потенціал є складовою всієї управлінської та виробничої діяльності компанії, а ефективний відбір персоналу, його адаптація, навчання й перенавчання спрямовано згідно з потребами фірми. Кінцевою метою кадрового потенціалу є створення згуртованої, відповідальної, високопродуктивної команди, здатної виконувати завдання.

Досліджено, що формування кадрового потенціалу – одна з найважливіших складників загального підвищення ефективності кадрової політики підприємства. В економічно нестабільні періоди проблемі формування кадрового потенціалу надавали недостатньо уваги, але саме в період кризи формування кадрового потенціалу є однією з умов економічного зростання. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і цілеспрямованістю. Освіта і навчання кадрів повинна бути безперервною і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

NESTLE виробляє розчинну каву, мінеральну воду, шоколад, морозиво, бульйони, молочні продукти, дитяче харчування, корм для домашніх тварин, фармацевтичну продукцію та косметику.

Виявлено, що чисельність персоналу компанії в 2021 році до 2020 року становить 92,2%, а в порівняння з 2019 роком – 86,5%. Бачимо, кількість працівників в компанії значно зменшилась в останні два роки. Зміни в обліковій чисельності персоналу пов'язані в першу чергу з масовим вивільненням персоналу в умовах – економічної кризи в Україні. Певний відсоток працівників вивільнили внаслідок реорганізації компанії NESTLE.

Проаналізовано, що у 2021 р. порівняно з 2020 р. спостерігається збільшення середньооблікової чисельності працівників NESTLE на 3 особи або на 2,68%. Найбільша кількість працівників NESTLE віком від 25 до 35 років і від 35 до 45 років. Оскільки саме ця вікова категорія є найбільш компетентною

та має найвищу продуктивність праці, слід зауважити, що саме цю категорію працівників слід навчати та розвивати.

Досліджено, що на підприємстві NESTLE наявні такі проблеми: низький рівень залученості працівників до прийняття управлінських рішень; відсутність ефективної системи мотивації працівників; не відповідність рівня заробітної плати умовам ринка; затримка виплати заробітної плати; відсутність розвитку та навчання працівників; більшість працівників не бачать можливостей кар'єрного росту на підприємстві; відсутність підтримки з боку керівництва та колег; низький рівень розвитку корпоративної культури; недостатня турбота про стан здоров'я працівників; невпевненість працівників в завтрашньому дні.

Обґрунтовано, що одним із напрямків вдосконалення розвитку кадрового потенціалу в NESTLE є підвищення кваліфікації персоналу. Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, спрямоване на послідовну підтримку та вдосконалення професійних та економічних знань та навиків. Досвід функціонування NESTLE засвідчує про те, що підвищення кваліфікації працівників ефективно тоді, коли має регулярний характер. Підвищення кваліфікації працівників NESTLE має такі організаційні форми: короткострокові курси підвищення кваліфікації за фаховими програмами для працівників; тематичні семінари; навчальні тренінги; стажування в структурних підрозділах підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Відомості Верховної Ради. 1971. Додаток до № 50. Ст. 375.
2. Про оплату праці: закон України від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1995. № 17. Ст. 121.
3. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 24. Ст. 243
4. Базалійська Н. П. Сучасні наукові підходи щодо удосконалення формування кадрової політики на підприємстві в ринкових умовах господарювання. Молодий вчений. 2014. № 6 (09). С. 70–73.
5. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2018. № 8. С. 6-14.
6. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем формування кадрової політики підприємства. Науково-технічний збірник. 2013. № 111. С. 267–272.
7. Бортнік С. М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2015. № 2. С. 33–39.
8. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (5). Т. 2. С. 38–44.
9. Ворначев А. О. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. К. : Педагогічна думка, 2012. 145 с.
10. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.

11. Гармидер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу по життєвому циклу торгового підприємства. Держава та регіони. 2013. № 1 (70). С. 101–105.
12. Гетьман О. О. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 11(26). С. 26–31.
13. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтелект XXI. 2017. № 3. С. 74-79.
14. Гугул О. Я. Теоретичні засади формування кадрової політики. Інновація економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. № 6 (44). С. 194–198.
15. Давидюк Т. В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2013. № 1(47). С. 30–35.
16. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
17. Іващенко О. В. Реалії та перспективи розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. Бізнес Інформ. 2015. № 10. С. 408–413.
18. Іртищева І. О. Оцінка науково-кадрового потенціалу України. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Випуск 8/2. С. 186–188.
19. Кичко І. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7–14.
20. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 46–50.
21. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах. Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. 2014. № 4. С. 52–54.

22. Козак К. Б. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2018. № 2. С. 24-28.
23. Коломієць В. М. Місце персоналу в системі трудових відносин підприємства. Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2013. № 4. С. 169–171.
24. Краснокутська Н. С. Пріоритети формування та розвитку потенціалу торговельного підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. Механізм регулювання економіки. 2010. № 1. С. 136–144.
25. Красношарпа В. В. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. Молодий вчений. 2014. № 12. С. 162–165.
26. Лазоренко Л. В. Інноваційний підхід в системі управління персоналом: міжнародний досвід та вітчизняна практика. Трансформаційні процеси національної економіки: проблеми та перспективи розвитку: збірник наукових праць. Частина II. 2014. С. 111–118.
27. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. Маріуполь:ДВНЗ ПДТУ, 2013. Вип. 1, Т. 2. 348 с.
28. Лобза А. В. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1(1). С. 510–513.
29. Насад Н. В. Компетентність персоналу запорука процвітання підприємства. Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності політики економічного зростання. Всеукраїнська науково-практична конференція. Одеса, 2018. С. 66–69.
30. Овчарук О. М. Методологічні аспекти та проблеми формування кадрової політики підприємства. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 61 С. 61-65.

31. Прус Д. В. Роль кадрової служби на підприємстві, її функції, завдання та структура. InterConf. 2020. № 34. С. 33-37.
32. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 16. С. 461-466.
33. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 776. С. 61–66.
34. Редьква О. З. Стан і перспективи розвитку кадрових служб як суб'єктів кадрового менеджменту в організаціях. Науковий журнал «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право». Сер. Економічні науки. 2016. № 1 (78). С. 139–147.
35. Свінцицька О. М. Вплив методів управління на продуктивність праці персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 22. С. 539–543.
36. Ситник Н.І. Організаційні аспекти створення систем управління знаннями на вітчизняних підприємствах. Актуальні проблеми економічної кібернетики. К.: Вид-во Стилос. 2015. С. 65-74.
37. Сталінська О. В. Особливості управління персоналом на багатонаціональному підприємстві. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. 2018. Випуск 14. С. 735–739.
38. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 381–385.
39. Третяк О. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. № 24 (4). С. 389–396.
40. Ходикіна І. В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2016. Випуск 2 (4). Частина 2. С. 115-120.

41. Холодницька А. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2015. № 1 (1). С. 61–64.
42. Черняєва А. О. Світовий досвід управління розвитком робітничих кадрів. Економічна теорія та право. 2017. № 3 (30). С. 34–44.
43. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Випуск 7 (26). Частина 3. Луцьк, 2010. С. 3-11. Серія «Економіка та менеджмент».
44. Чобіток В. І. Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 192–196.
45. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 9. С. 712–715.
46. Швець А. П. Мотивація трудової діяльності як елемент відтворювального процесу на підприємстві. Сталий розвиток економіки. 2015. № 1. С. 79–84.
47. Шимановська-Діанич Л. М. Управління персоналом організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
48. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до управління трудовими ресурсами в сучасних умовах. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.14. С. 314–319.
49. Шкода Т. Н., Падалко Ю. О. Сутність людського потенціалу підприємства. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/332/321> (дата звернення: 10.10.2022)
50. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 4. С. 191–198.
51. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства : управлінський підхід. Інноваційна економіка. 2014. № 3 (52). С. 131–136.

52. Офіційний сайт компанії NESTLE. URL: <https://www.nestle.ua/> (дата звернення: 10.10.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

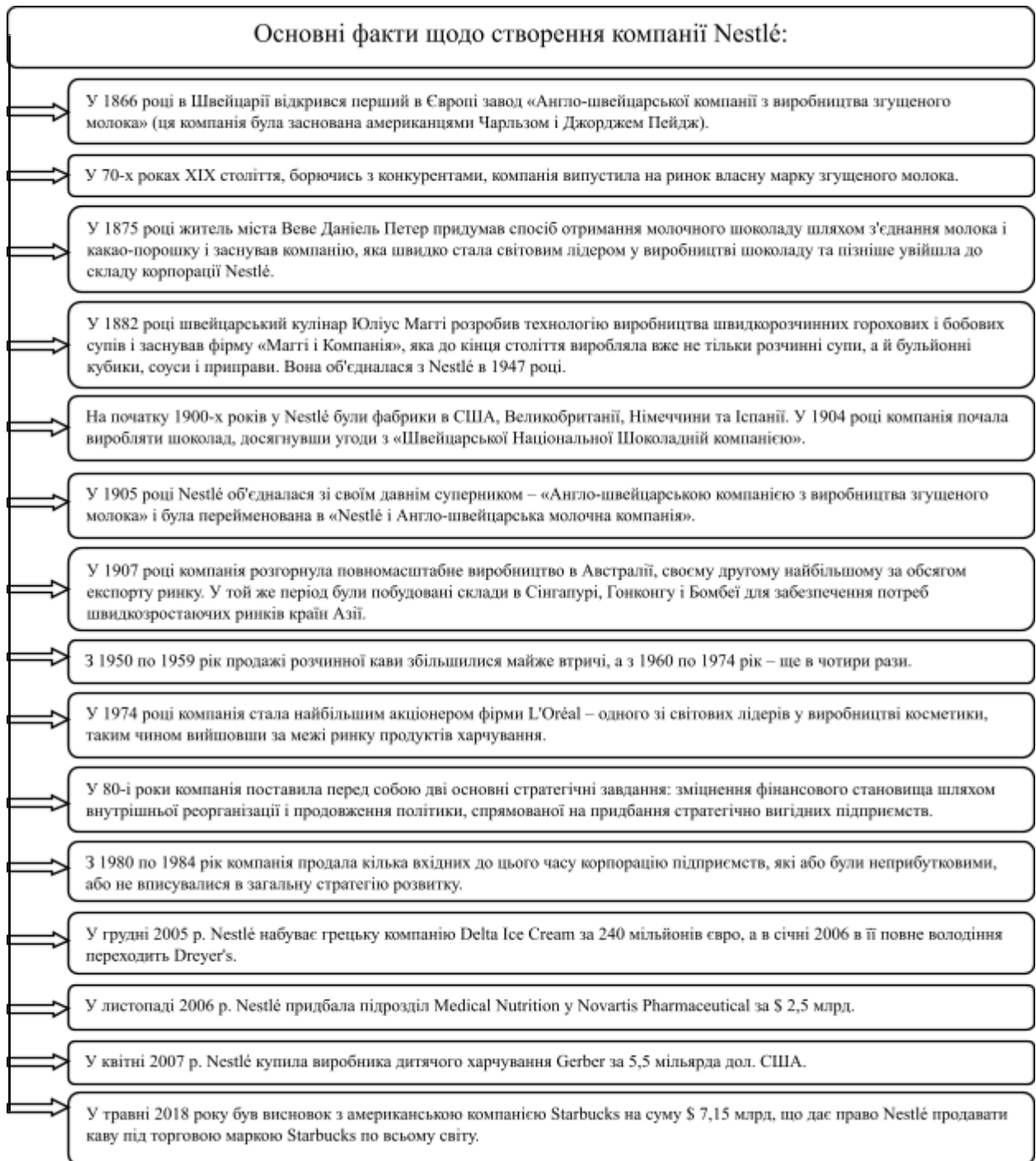


Рис. 3. Основні факти щодо створення компанії Nestlé
(побудовано на основі [52])

ПОЛОЖЕННЯ
про кадрову службу, діловодного
та правового забезпечення

1. Загальні положення

1. Кадрову службу, діловодного та правового забезпечення є структурним підрозділом NESTLE.
2. Відділ підпорядковується директорові NESTLE.

2. Основні завдання та функції відділу

Основними завданнями відділу є :

- реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань кадрової роботи, організація ведення загального діловодства в NESTLE, правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог законодавства, інших нормативних актів архівом, його керівником та працівниками під час виконання покладених на них завдань і функціональних обов'язків, а також представлення інтересів установи в судах;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- задоволення потреби в кваліфікованих кадрах та їх ефективне використання, прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання, документальне оформлення проходження державної служби та трудових відносин;
- здійснення організаційної роботи щодо захисту персональних даних запитувачів в базі персональних даних «Запити на публічну інформацію».

Відділ відповідно до покладених на нього завдань:

- 1) Забезпечує реалізацію державної політики з питань кадрової та державної служби в архіві, керівництво правової роботи в установі. Разом з відповідними структурними підрозділами узагальнює практику роботи з кадрами, вносить директору NESTLE пропозиції щодо їх вдосконалення;
- 2) Разом з іншими структурними підрозділами NESTLE розробляє річний план роботи з кадрами, визначає щорічну та перспективну (на 5 років) потребу в кадрах, формує замовлення на підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації державних службовців та спеціалістів NESTLE забезпечує укладання відповідних угод із відповідними закладами, здійснює організаційне забезпечення, підвищення кваліфікації у рамках щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець». Веде в встановленому порядку звітно-облікову документацію, готує державну статистичну звітність з кадрових питань. Аналізує якісний склад державних службовців, та спеціалістів інших підрозділів NESTLE;
- 3) Проводить роботу з резервом кадрів NESTLE, а також здійснює формування кадрового резерву в відділах NESTLE, вносить пропозиції щодо її вдосконалення;
- 4) Вносить пропозиції директору NESTLE про зарахування до кадрового резерву державних службовців при плануванні періодичного переміщення по службі (ротації);
- 5) Вивчає разом з іншими підрозділами NESTLE особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад в підрозділах NESTLE, попереджує їх про встановлені законодавством обмеження, пов'язані з проходженням державної служби, ознайомлює із Загальними Правилами поведінки державного службовця. Контролює добір і розстановку кадрів в архіві;
- 6) Приймає від претендентів на посади державних службовців відповідні документи та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору, забезпечує організацію проведення спеціальної перевірки відомостей щодо осіб, які претендують на зайняття посад державних службовців;

- 7) Розглядає та вносить керівнику NESTLE пропозиції щодо проведення стажування кадрів на посадах державних службовців. Готує разом з відповідними підрозділами документи для організації стажування, здійснює контроль за його проведенням;
- 8) Готує матеріали про призначення на посади та звільнення з посад працівників NESTLE. Планує з урахуванням індивідуальних здібностей, професійної підготовки державного службовця, періодичне переміщення його по службі в архіві, а також переведення до іншого державного органу;
- 9) Оформляє документи про прийняття Присяги та присвоєння рангів державним службовцям, вносить про це записи до трудових книжок;
- 10) Обчислює стаж роботи на державній службі, здійснює контроль за встановленням надбавок за вислугу років та наданням відпусток відповідної тривалості, складає графіки щорічних відпусток працівників NESTLE;
- 11) Розглядає матеріали та готує документи для заохочення та нагородження працівників;
- 12) У межах своєї компетенції здійснює заходи для забезпечення трудової дисципліни, оформляє документи, пов'язані з проведенням службового розслідування та застосування заходів дисциплінарного впливу;
- 13) Здійснює роботу, пов'язану із заповненням, обліком, і зберіганням трудових книжок та особових справ працівників;
- 14) Оформляє і видає службові посвідчення та довідки з місця роботи працівника, проводить оформлення листків тимчасової непрацездатності;
- 15) Готує документи для відрядження працівників по області, Україні та за кордоном;
- 16) У межах своєї компетенції бере участь у розробці структури NESTLE та штатного розпису, контролює розроблення посадових інструкцій у структурних підрозділах NESTLE;
- 17) Здійснює організаційне забезпечення і бере активну участь у роботі атестаційної комісії та проведенні щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків;
- 18) Забезпечує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів NESTLE та співробітників архівної галузі області;
- 19) Здійснює організаційні заходи щодо своєчасного щорічного подання державними службовцями декларацій про доходи, зобов'язання фінансового характеру та належне їм майно щодо себе і членів своєї;
- 20) Розглядає пропозиції, заяви, скарги громадян, надає роз'яснення, веде прийом громадян з питань що належать до компетенції кадрової та правової роботи;
- 21) Проводить іншу роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю, державну службу та інших нормативно-правових і законодавчих актів України;
- 22) Організовує та систематично проводить роз'яснювальну роботу щодо запобігання проявам корупції;
- 23) Здійснює організаційне забезпечення діловодства в архіві, складає зведену номенклатуру справ;
- 24) Здійснює первинне опрацювання вхідних документів, реєстрацію вхідних, вихідних і внутрішніх документів;
- 25) Здійснює опрацювання, зберігання, відправлення кореспонденції, оперативний розшук, інформування за документами, забезпечує дотримання єдиних вимог національних стандартів та Типової інструкції щодо оформлення організаційно-розпорядчих та інших документів;
- 26) Здійснює контроль за виконанням указів Президента України, доручень секретаріату Президента України, розпоряджень Кабінету Міністрів України, доручень і постанов Державної архівної служби України, листів і запитів депутатів різних рівнів, розпоряджень і доручень голови обласної державної адміністрації, за своєчасним розглядом інших службових документів;
- 27) Організовує за дорученням керівництва NESTLE ознайомлення працівників із законодавчими та іншими нормативними актами та службовими документами;

- 28) Здійснює копіювання, тиражування й оперативне розмноження документів;
- 29) Бере участь у впровадженні електронної системи документообігу здійснює та контролює електронний обмін службовими документами;
- 30) Відповідає за організацію в установленому порядку доступу до публічної інформації, розгляд, опрацювання, облік, систематизацію, аналізування та здійснення контролю за наданням відповідей на інформаційні запити, що надходять до NESTLE;
- 31) Проводить іншу роботу, пов'язану із застосуванням законодавства про працю та державну службу;
- 32) Бере участь у забезпеченні правильного застосування законодавства в архіві, у представленні інтересів установи в судах;
- 33) Розробляє та бере участь у розробленні проектів нормативно-правових актів з питань, що належать до компетенції NESTLE;
- 34) Перевіряє відповідність законодавству і міжнародним договорам України проектів наказів, що подаються на підпис директора, погоджує (візує) їх за наявності віз начальників заінтересованих відділів;
- 35) Проводить юридичну експертизу проектів нормативно-правових актів, підготовлених структурними підрозділами NESTLE, за результатами якої готує висновки за формою, що затверджується Мін'юстом, погоджує (візує) їх за наявності віз керівників заінтересованих структурних підрозділів;
- 36) Переглядає разом із начальниками відділів нормативно-правові акти та інші документи з питань, що належать до його компетенції, з метою приведення їх у відповідність із законодавством;
- 37) Інформує директора NESTLE про необхідність вжиття заходів для внесення змін до нормативно-правових актів та інших документів, визнання їх такими, що втратили чинність, або скасування;
- 38) Вносить директорові NESTLE пропозиції щодо подання нормативно-правового акта на державну реєстрацію в порядку, визначеному Мін'юстом;
- 39) Організовує роботу, пов'язану з укладенням договорів (контрактів), бере участь у забезпеченні захисту майнових прав і законних інтересів NESTLE, а також погоджує (візує) проекти договорів за наявності погодження (візи) начальників заінтересованих відділів;
- 40) Організовує претензійну та позовну роботу, здійснює контроль за її проведенням;
- 41) Здійснює методичне керівництво правовою роботою в архіві, вживає заходів до впровадження новітніх форм і методів діяльності юридичної служби, виконання актів Мін'юсту та його територіальних органів;
- 42) Веде облік актів законодавства і міжнародних договорів України, забезпечує підтримання їх у контрольному стані та зберігання;
- 43) Здійснює заходи, спрямовані на підвищення рівня правових знань працівників NESTLE.

3. Відділ має право:

- 1) Перевіряти і контролювати дотримання вимог законодавства про працю та державну службу, правил внутрішнього трудового розпорядку, організацію ділових процесів, дотримання правових норм в роботі структурних підрозділів NESTLE;
- 2) Отримувати від структурних підрозділів інформацію та документи, необхідні для виконання покладених на нього завдань;
- 3) Інформувати керівництво NESTLE про стан кадрової, діловодної та правової роботи, вносити керівнику NESTLE пропозиції з питань удосконалення, підвищення ефективності цих напрямків в роботі відділу;
- 4) Брати участь у розробці та удосконаленні організаційної структури, штатного розкладу;
- 5) Давати роз'яснення, рекомендації, що входять до компетенції відділу;

- 6) Вносити пропозиції щодо заохочення, а також дисциплінарних стягнень за порушення працівниками трудової дисципліни, правил внутрішнього трудового розпорядку;
- 7) Взаємодіяти з архівними, науковими та іншими установами з питань, що входять до компетенції відділу;
- 8) Вимагати від виконавців дотримання встановлених термінів виконання доручень та порядку оформлення службових документів.

4. Організація роботи відділу

- 1) Відділ, у процесі виконання покладених на нього завдань, взаємодіє з керівниками відповідних структурних підрозділів, обласної державної адміністрації, Головних управлінь юстиції, державної служби, статистики Державної архівної служби України та з відділами NESTLE;
- 2) Штат відділу визначається штатним розписом NESTLE в межах граничної чисельності відповідно до завдань та обсягів роботи, що виконує відділ;
- 3) Положення про відділ та посадові інструкції працівників відділу затверджуються наказом директора NESTLE;
- 4) Відділ очолює начальник, який призначається і звільняється з посади наказом директора NESTLE, за погодженням із відділом кадрової роботи апарату обласної державної адміністрації;
- 5) Працівники відділу призначаються на посади і звільняються з посад наказами директора NESTLE за погодженням із начальником відділу;
- 6) Працівники відділу організовують свою роботу за річним і квартальним планом, що розробляється начальником відділу та затверджуються директором NESTLE.

5. Начальник відділу

- 1) Здійснює безпосереднє керівництво діяльністю відділу і несе персональну відповідальність перед директором NESTLE за виконання відділом основних завдань та функціональних обов'язків його працівників;
- 2) Визначає права та обов'язки працівників відділу, організовує розробку їх посадових інструкцій, забезпечує дотримання ними правил внутрішнього трудового розпорядку;
- 3) Планує роботу відділу, забезпечує виконання перспективних і поточних планів;
- 4) Надає пропозиції щодо заохочення працівників відділу або застосування до них дисциплінарних стягнень;
- 5) Аналізує результати роботи і вживає заходи щодо підвищення ефективності діяльності відділу;
- 6) Здійснює контроль за дотриманням у відділі Законів України «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції», регламенту роботи державного NESTLE Сумської області, Інструкції з питань діловодства, інших нормативних документів;
- 7) Проводить первинний, повторний, позаплановий та цільовий інструктаж із питань охорони праці, перевіряє рівень знань працівників відділу з програм інструктажів та контролює дотримання правил охорони праці та протипожежної безпеки працівників відділу;
- 8) Виконує інші обов'язки та окремі доручення, покладені на нього директором та заступником директора NESTLE.

Посадова інструкція спеціаліста відділу управління персоналом NESTLE

1. Загальні положення.

1.1. Спеціаліст відділу управління персоналом підпорядковується безпосередньо начальнику відділу управління персоналом.

1.2. Спеціаліст призначається і звільняється із займаної посади за поданням начальника відділу управління персоналом наказом керівника організації, підприємства.

1.3. Спеціаліст у роботі керується чинним трудовим законодавством України, наказами і розпорядженнями по організації, підприємству, а також чинною посадовою інструкцією.

2. Посадові обов'язки.

2.1. Бере участь у комісії з добору персоналу.

2.2. Оформляє документи на прийом – звільнення співробітників організації, підприємства (особові справи, облікові картки, трудові книжки).

2.3. Готує проекти наказів по організації, підприємству, з основної діяльності, на особовий склад, про відрядження і відпустки.

2.4. Оформляє посвідки про відрядження співробітникам організації, підприємства.

2.5. Веде таблиць обліку відпрацьованого часу співробітниками організації, підприємства.

2.6. Розробляє заходи з підвищення кваліфікації співробітників організації, підприємства.

2.7. Формує кадровий резерв.

2.8. Постійно обновляє банк даних кандидатів.

3. Відповідальність і права.

3.1. Має право вносити пропозиції з удосконалення системи управління персоналом.

3.2. Відповідає за якісне і вчасне виконання обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією.

4. Зобов'язаний знати:

4.1. Законодавчі і нормативні акти з питань трудового законодавства.

4.2. Методи роботи з персоналом.

4.3. Засоби добору персоналу.

5. Кваліфікаційні вимоги.

5.1. Вища юридична освіта і стаж роботи на посадах, пов'язаних з управлінням персоналом, не менше 3 років.

5.2. Знання української й англійської мов.

5.3. Навички роботи з програмою Microsoft Word.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 65 сторінок, 18 таблиць, 13 діаграм, 9 рисунків, 3 додатка. Перелік посилань нараховує 95 найменувань.

Одним з основних чинників адаптації компанії до сучасних умов є формування гнучкої та мобільної кадрового потенціалу, яка спрямована, перш за все, на оптимізацію роботи з персоналом на основі впровадження нових інноваційних технологій. Цим і продиктована актуальність дослідження питань розвитку кадрового потенціалу компанії, в основі якої лежать нові підходи до розробки кадрового потенціалу компанії та реалізації.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних аспектів дослідження, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення розвитку кадрового потенціалу компанії.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- визначити сутність поняття «кадровий потенціал»;
- дослідити основні чинники розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- надати загальну характеристику NESTLE;
- проаналізувати кадрову політику NESTLE;
- здійснити дослідження умов праці та взаємовідносин на підприємстві;
- визначити основні проблеми розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати шляхи розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є формування кадрового потенціалу компанії.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні аспекти розвитку кадрового потенціалу компанії.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань у роботі використано такі методи досліджень: абстрактно-логічний; монографічний; системно-функціональний, логічного узагальнення; соціологічне дослідження; розрахунково-конструктивний, метод групування – для порівняльної оцінки ефективності кадрового менеджменту компанії. У процесі написання даної роботи використані загальнонаукові методичні прийоми – метод аналізу наукової літератури з приводу організації роботи кадрової служби на підприємстві, конкретизація, формалізація тощо. Оцінку фінансових показників підприємства проведено на основі фінансової звітності NESTLE за допомогою методів вертикального та горизонтального аналізу, а також коефіцієнтного методу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості практичного застосування заходів вдосконалення кадрового менеджменту в компанії. Теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування й ефективного використання кадрового потенціалу є результатом проведених власних досліджень.

Інформаційною основою дослідження послужили результати фундаментальних і прикладних досліджень вчених у сфері організації роботи кадрової служби на підприємстві; інформація, представлена в мережі Internet на офіційних сайтах, законодавчі та нормативно-правові акти України, а також результати проведеного автором дослідження організації роботи кадрової служби в NESTLE.

ABSTRACT

Qualification work: 65 pages, 18 tables, 13 diagrams, 9 figures, 1 appendix.
The list of references includes 95 names.

One of the main factors of the company's adaptation to modern conditions is the formation of flexible and mobile personnel potential, which is aimed, first of all, at optimizing work with personnel based on the introduction of new innovative technologies. This dictates the relevance of the study of the development of the company's personnel potential, which is based on new approaches to the development of the company's personnel potential and its implementation.

The purpose of the master's thesis is to substantiate the theoretical aspects of the research, to develop practical recommendations for improving the development of the company's personnel potential.

The implementation of the research goal determined the formulation and solution of the following tasks:

- determine the essence of the concept of "personnel potential";
- to investigate the main factors of the development of the personnel potential of the enterprise;
- provide a general description of NESTLE;
- analyze NESTLE's personnel policy;
- carry out a study of working conditions and relationships at the enterprise;
- determine the main problems of the development of the personnel potential of the enterprise;
- justify ways of developing the personnel potential of the enterprise.

The object of the study is the formation of the personnel potential of the company.

The subject of the study are the theoretical and methodical aspects of the development of the company's personnel potential.

The following research methods were used in the work to achieve the set objectives: abstract-logical; monographic; system-functional, logical generalization; sociological research; calculation-constructive, grouping method - for comparative assessment of the effectiveness of the company's personnel management. In the process of writing this work, general scientific methodological techniques were used - the method of analyzing scientific literature on the organization of personnel service work at the enterprise, concretization, formalization, etc. The assessment of the company's financial indicators was carried out on the basis of NESTLE's financial statements using the methods of vertical and horizontal analysis, as well as the coefficient method.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of practical application of personnel management improvement measures in the company. Theoretical provisions and practical recommendations regarding the formation and effective use of personnel potential are the result of our own research.

The informational basis of the research was the results of fundamental and applied research of scientists in the field of organization of personnel service work at the enterprise; information presented on the Internet on official sites, legislative and regulatory acts of Ukraine, as well as the results of the author's research on the organization of the personnel service at NESTLE.