

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Управління розвитком персоналу на прикладі
ТОВ «Нестле Україна»»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0511-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Грек Д.С.

Керівник: к.е.н., доцент

Бехтер Л.А.

Рецензент декан ФЕУ ЗНТУ, к. е. н., доцент

Корольков В.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« _____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Грек Дар'ї Сергіївні

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Управління розвитком персоналу на прикладі ТОВ «Нестле Україна»»

Керівник роботи: Бехтер Лілія Анатоліївна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом ЗНУ від «09» червня 2022 року № 642-с

2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2022 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань управління розвитком персоналу, дані мережі Інтернет, власні дослідження, результати опитування працівників ТОВ «Нестле Україна», внутрішня звітність ТОВ «Нестле Україна».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянуто персонал як найважливіший ресурс підприємства; досліджено показники розвитку персоналу; виявлено ознаки ефективності використання персоналу та його розвитку; дано загальну характеристику ТОВ «Нестле Україна»; проведено аналіз динаміки якості людського капіталу ТОВ «Нестле Україна»; проведено дослідження системи розвитку персоналу ТОВ «Нестле Україна»; окреслено напрямки для розвитку персоналу підприємства; надано пропозиції для розвитку персоналу підприємства на прикладі ТОВ «Нестле Україна».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 7 рис., 7 табл. і 5 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бехтер Л.А., доцент	12.08.2022	12.08.2022
2	Бехтер Л.А., доцент	10.09.2022	10.09.2022
3	Бехтер Л.А., доцент	08.10.2022	08.10.2022

7. Дата видачі завдання 01 липня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2022 р. – 09.07.2022 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2022 р. – 11.08.2022 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2022 р. – 09.09.2022 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2022 р. – 07.10.2022 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2022 р. – 08.11.2022 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2022 р. – 15.11.2022 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2022 р. – 29.11.2022 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2022 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

Д.С. Грек
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Л.А. Бехтер
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

І.М. Дашко
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 86 с., 7 рис., 7 табл., 64 джерела.

Об'єкт дослідження – людські ресурси ТОВ «Нестле Україна».

Предмет дослідження – науково-практичні підходи щодо ефективного використання людських ресурсів організації.

Мета роботи – дослідити сутність людських ресурсів як найважливішого ресурсу управління в організації, а також розробити заходи щодо підвищення ефективності їх використання.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- розглянуто персонал як найважливіший ресурс підприємства;
- досліджено показники розвитку персоналу;
- виявлено ознаки ефективності використання персоналу та його розвитку;
- дано загальну характеристику ТОВ «Нестле Україна»;
- проведено аналіз динаміки якості людського капіталу ТОВ «Нестле Україна»;
- проведено дослідження системи розвитку персоналу ТОВ «Нестле Україна»;
- окреслено напрямки для розвитку персоналу підприємства;
- надано пропозиції для розвитку персоналу підприємства на прикладі ТОВ «Нестле Україна».

Методи дослідження: системний підхід, ситуаційний аналіз, узагальнення теоретичних досліджень, анкетування, експертний метод.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що було сформульовано модель ключових компетенцій, необхідних співробітникам транснаціональної компанії для розвитку персоналу.

Одержані результати та розроблені рекомендації становлять методичну основу для розвитку персоналу.

Основні результати кваліфікаційної роботи висвітлено у статтях.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПЕРСОНАЛУ, КАДРОВА СЛУЖБА.

SUMMARY

Master's qualification work: 86 pages, 7 figures, 7 tables, 64 sources.

Object of research - human resources of Nestlé Ukraine LLC.

Subject of research - scientific and practical approaches to the effective use of human resources of the organization.

Purpose is to explore the essence of human resources as the most important management resource in the organization, as well as to develop measures to improve the efficiency of their use.

In accordance with the purpose in the work the following tasks are solved:

- the personnel as the most important resource of the enterprise is considered;
- the indicators of personnel development are investigated;
- the signs of efficiency of personnel use and its development are revealed;
- a general description of Nestlé Ukraine LLC is given;
- an analysis of the dynamics of the quality of human capital of "Nestlé Ukraine" LLC was carried out;
- a study of the personnel development system of "Nestlé Ukraine" LLC was conducted;
- directions for the development of the company's personnel are outlined;
- proposals for the development of the company's personnel on the example of Nestlé Ukraine LLC are provided.

Research methods: system approach, situational analysis, generalization of theoretical studies, questionnaires, expert method.

The scientific novelty of the study is that a model of key competencies required by employees of a transnational company for staff development was formulated.

The obtained results and developed recommendations constitute a methodological basis for staff development.

The main results of the qualification work are highlighted in the articles.

PERSONNEL DEVELOPMENT, PERSONNEL DEVELOPMENT
MANAGEMENT, PERSONNEL SERVICE..

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	13
1.1 Персонал як найважливіший ресурс підприємства	13
1.2 Показники розвитку персоналу.....	22
1.3 Ознаки ефективності використання персоналу та його розвитку	30
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	36
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Нестле Україна».....	36
2.2 Аналіз динаміки якості людського капіталу ТОВ «Нестле Україна»	40
2.3 Дослідження системи розвитку персоналу ТОВ «Нестле Україна».....	48
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЖЕМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».....	57
3.1 Напрямки для розвитку персоналу підприємства.....	57
3.2 Пропозиції для розвитку персоналу підприємства на прикладі ТОВ «Нестле Україна»	64
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

Проблема формування, розвитку та раціонального користування трудовими ресурсами є однією з найбільш серйозних для організації будь-якої організаційно-правової форми, незалежно від того, на якій стадії провадження своєї діяльності вона знаходиться.

Багато підприємств за останні два десятиліття працюють нестабільно. У періоди кризи часто спостерігається як різке падіння виробництва, а й повна зупинка підприємств. Одним із найнегативніших моментів у ці періоди є неефективна політика управління персоналом, у тому числі політика розвитку персоналу.

В епоху економічних трансформацій, що відбуваються в нашій країні, виникла нагальна необхідність створення конкретної кадрової політики, яка повинна відповідати ринковим умовам управління та спрощувати адаптацію персоналу до зміни характеру взаємин у процесі роботи. Вищезгадані особливості кадрової політики містять у собі повну протилежність тим принципам, які мають бути встановлені у кадровій політиці сучасної компанії, що працює в ринковому середовищі.

Вживання за умов конкурентного ринку, отримання стабільного прибутку вимагають формування гнучкої, орієнтованої клієнта стратегії, постійного оновлення асортименту виробленої продукції. Якщо підприємства відчують брак оборотного капіталу і кризу неплатежів, це можна зробити тільки зосередившись на персоналі, приділяючи особливу увагу пошуку незвичайних оригінальних рішень, творчості при виконанні роботи, заохоченню ініціативи, що передбачає перехід від жорстких адміністративних способів управління до більш гнучких і лояльних, що забезпечують ефективний зворотний зв'язок, створення системи соціальних та правових гарантій.

Актуальність теми роботи полягає в тому, що кадрова політика в подібній ситуації набуває особливого значення: вона сприяє узагальненню та реалізації цілого ряду питань становлення подібних цінностей. Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних компаній допомагає сформулювати основну мету системи управління персоналом: надання персоналу, організація їх правильного використання, професійний та соціальний розвиток.

Серед наукових доробок українських і зарубіжних вчених, які стали підґрунтям формування ідеології розвитку персоналу підприємств і дослідження актуальних аспектів управління даним процесом, варто відзначити праці О. Ю. Амосова, В. Я. Брича, О. А. Грішної, А. В. Денисової, Г. В. Дмитрієва, І. В. Журавльова, О. С. Заклекти, А. Я. Кібанова, Н. Б. Кирич, А. М. Колота, Т. А. Костишиної, І. С. Кравченко, Т. І. Лепейко, Е. М. Лібанової, Н. Д. Лук'янченко, Д. П. Мельничука, Г. В. Назарової, М. Д. Романюка, В. А. Савченка, М. В. Семикіної, Д. Г. Шушпанова. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах існують питання, розроблені не цілком. Тому одним із основних завдань у розробці стратегії компанії є грамотне розміщення персоналу з метою збагачення праці та виробничого розвитку співробітників організації.

Мета роботи – дослідити сутність людських ресурсів як найважливішого ресурсу управління в організації, а також розробити заходи щодо підвищення ефективності їх використання. Ця мета визначила вирішення наступних завдань:

- розглянути персонал як найважливіший ресурс підприємства;
- дослідити показники розвитку персоналу;
- виявити ознаки ефективності використання персоналу та його розвитку;
- дати загальну характеристику ТОВ «Нестле Україна»;

- провести аналіз динаміки якості людського капіталу ТОВ «Нестле Україна»;
- провести дослідження системи розвитку персоналу ТОВ «Нестле Україна»;
- окреслити напрямки для розвитку персоналу підприємства;
- надати пропозиції для розвитку персоналу підприємства на прикладі ТОВ «Нестле Україна».

Об'єкт дослідження – людські ресурси ТОВ «Нестле Україна».

Предмет дослідження – науково-практичні підходи щодо ефективного використання людських ресурсів організації.

За виконання роботи були використані методи економічного аналізу, методи системного аналізу, метод обробки та узагальнення даних, методи порівняльного аналізу.

Інформаційною базою є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, інтернет-ресурси. Методологічною основою написання роботи виступили законодавчі та нормативні документи, вітчизняна та зарубіжна література.

Випускна кваліфікаційна робота містить наступні елементи наукової новизни:

удосконалено:

модель ключових компетенцій, необхідних співробітникам транснаціональної компанії для розвитку персоналу, яка використовується для побудови системи розвитку персоналу, що має повноцінно функціонувати не тільки для конкретного проєкту оцінювання, а й виконувати свої завдання в постійному процесному режимі.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що воно містить розробки рекомендацій щодо управління розвитком персоналу, що має велике значення для подальшої діяльності організації. Як

інструментарій застосовувалися методи аналізу наукової та інформаційної бази, синтезу отриманих даних у теоретичні висновки та практичні рекомендації.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друкована праця: 1 стаття у монографії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Персонал як найважливіший ресурс підприємства

В даний час деякі власники і керівники дивляться на своїх співробітників як на конкурентну перевагу компанії. Конкурентною перевагою з позиції суб'єкта ринку є його активи та різні властивості, які надають йому переваги перед конкурентами та суперниками на ринку. В ідеалі конкурентна перевага передбачає відсутність конкурентів. Традиційно конкурентні переваги поєднуються у дві групи – низького та високого рангу. Кожна з цих груп включає найбільш загальну характеристику персоналу: таким чином, переваги високого рангу припускають наявність кваліфікованого персоналу, тривалий період активного використання для збільшення доходів і максимізації прибутку, а переваги низького рангу пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, її доступності.

Враховуючи конкурентні стратегії, які забезпечують конкурентні переваги, виділяють дві основні конкурентні стратегії, які описані М. Портером – низькі витрати та диференціація. Вибираючи ту чи іншу конкурентну стратегію або їх комбінацію, організації, з одного боку, приймають рішення щодо необхідності формування, оновлення та підтримки певного набору якостей для персоналу, а з іншого - приймають рішення щодо реалізації функціональних стратегій (у тому числі конкретно в галузі управління персоналом). З цих позицій необхідно розглянути як мінімум два питання: виділити та обґрунтувати

характеристики персоналу як конкурентного ресурсу організації та обґрунтувати доцільність інвестицій у людський капітал.

Щодо характеристики персоналу, безумовно, тут необхідна робота над індивідуальними якостями працівника та створення певного змісту та якості ефектів, що виявляються в колективній роботі (синергія та емерджентність). Трансформація персоналу на конкурентну перевагу високого рангу безпосередньо пов'язана з вирішенням наступних завдань управління персоналом:

- 1) зацікавленість працівників у кінцевих результатах;
- 2) розвиток бажання персоналу сприяти досягненню загального успіху;
- 3) розвиток компетенцій, необхідних організацією;
- 4) раціональна організація праці;
- 5) формування прихильності організації.

Зупинимось докладніше утримання деяких із цих проблем. Багато провідних світових компаній досягають перемоги над конкурентами за рахунок ефективного використання людських ресурсів, послідовно збільшуючи участь персоналу у вирішенні проблем організації, дотримуючись принципу «результат – це людина». Таким чином, самовідданість, відданість, готовність поділитися цілями та цінностями організації та прагнення підтримувати членство в організації та працювати на її інтересах – це найважливіша умова для повернення з усіх ресурсів, а не лише від людини Ресурси. Трансформація персоналу на конкурентну перевагу високого рангу тісно пов'язана з реалізацією конкретних завдань управління персоналом:

- 1) стимул працівників у досягненні кінцевих результатів;
- 2) розвиток бажання персоналу сприяти досягненню спільного успіху;
- 3) розвиток компетенцій, необхідних організацією;

4) ефективна організація праці;

5) формування відданості організації. Розглянемо докладніше зміст деяких із цих пунктів.

Багато провідних світових компаній досягають перемоги над конкурентами за рахунок ефективного використання людських ресурсів, послідовно збільшуючи участь персоналу у вирішенні проблем організації, взявши за основу принцип «результат – це людина». Таким чином, самовідданість, відданість, готовність розділяти цілі та цінності компанії та прагнення підтримувати членство в організації та працювати в її інтересах – це найважливіша умова віддачі від усіх ресурсів, а не тільки від людини

Ресурси. Розглянемо суть відданості працівників компанії та деякі особливості її формування. Відданість співробітників їх організації є психологічною умовою, яка визначає очікування, відносини робітників, характеристики їхньої робочої поведінки і те, як вони сприймають організацію. Фактично, відданість багато в чому поєднує завдання, встановлені для управління персоналом як конкурентною перевагою. Відданість зумовлює: ідентифікацію, залучення, участь, лояльність [3].

Ідентифікація – це гордість працівників компанії, розуміння цілей компанії як своїх власних (призначення цілей).

Залучення - прагнення особистим зусиллям, сприяння досягненню цілей підприємства.

Лояльність - це емоційна прихильність до компанії, бажання залишатися у ній.

Рівень відданості визначається тим, з якою силою у працівників виражається кожна із зазначених характеристик.

Ступінь відданості співробітників організації, які стоять за цим установкою та цінностями, значною мірою відображають міру сприйнятливості до внутрішніх та зовнішніх стимулів. Серед важливих

відмінних рис, характерних для відданих співробітників, слід зазначити такі:

- 1) віддані люди мають високий рівень поваги до себе та оточуючих;
- 2) віддані співробітники готові прийняти нове без паніки та опору;
- 3) віддані працівники відрізняються вмінням враховувати інтереси оточуючих і не обмежуються цим завданням;
- 4) віддані працівники прагнуть досягти найкращого результату, використовуючи безліч способів вирішення того чи іншого завдання;
- 5) віддані співробітники покладаються на власні думки і менш сприйнятливі до маніпуляцій і пропаганди;
- 6) віддані співробітники прагнуть кар'єрного зростання. Відданість є невід'ємною концепцією, що відображає трудові цінності, етику співробітників, мотивацію та задоволеність роботою.

Насправді відданість реалізується у міжособистісних відносинах у компанії і поза нею. Якщо керівництво зацікавлене у розвитку відданості своїх співробітників, виникає питання її стимулювання. Джерела стимулювання відданості можна поділити на дві групи: індивідуальні характеристики співробітників та характеристики робочої атмосфери.

Другий крок – розробка програми дій. Оскільки відданість обумовлює визнання співробітниками цілей організації та надання можливостей для вирішення проблем компанії, з урахуванням досвіду, накопиченого в управлінні, виділяють такі кроки:

- 1) чітке формулювання цілей та стратегії організації;
- 2) виявлення проблематики використання людських ресурсів у реалізації запланованої стратегії;
- 3) визначення основних завдань у управлінні людськими ресурсами;
- 4) визначення механізмів реалізації програм;

- 5) затвердження керівництвом компанії програми використання людських ресурсів;
- 6) здійснення програми;
- 7) оцінка результатів та моніторинг реалізації програми.

Ще одним завданням перетворення персоналу на конкурентну перевагу є раціональна організація роботи. Організація праці може створювати конкурентні переваги як високого, і низького порядку, оскільки високий чи необхідний рівень організації праці призводить до мінімізації витрат. На нинішньому етапі глобалізації виникло і спостерігалось цікаве явище: виробники з високорозвинених країн з високими привілеями почали втрачати свої акції, витісняючи компанії з країн, що розвиваються, використовуючи конкурентні переваги низького порядку. І тут багато в чому визначальним фактором були витрати на робочу силу, виражені в ціні. У майбутньому це призвело до того, що виробничі компанії з високорозвинених країн перенесли виробництво в країни, що розвиваються. Перевага вищого порядку повинна мати такі характерні риси:

- 1) воно має стати фундаментом для розвитку інших конкурентних переваг компанії;
- 2) воно має бути безпосередньо пов'язане із витратою праці на виробництво продукції;
- 3) його вплив на собівартість продукції має бути прямим та піддається кількісній оцінці;
- 4) його вплив має бути явно відмінним від впливу інших переваг;
- 5) він має бути «довговічним», прив'язаним до специфіки конкретної фірми і важко запозиченим в інших організаціях.

Існує думка, що цим ознакам може відповідати сучасна концепція організації праці, що ставить за мету максимальне наближення при виробництві до рівня суспільно необхідних витрат праці. Фактично це

означає, що компанія, яка бажає зробити організацію праці конкурентною перевагою, повинна кинути виклик по продуктивності усьому світові (змагатися з моделлю ідеальної компанії). Звичайно, це складне завдання у науковому та практичному розумінні.

При організації праці в якості конкурентної переваги кілька ознак переваги вищого порядку більш виражені, а саме: ознаки 2 (прямий і суттєвий зв'язок з витратами виробництва) та 5 (передача та копіювання посібників, пов'язаних з персоналом, з однієї компанії до іншої складніше, ніж інші переваги (зокрема технологічні)). Важко скопіювати внутрішній світ компанії, посилаючись на персонал.

Нерідко інновації в галузі управління трудовою діяльністю та управління персоналом не можуть бути реалізовані. «Персонал» як конкурентна перевага має проявлятися принаймні у трьох ознаках з п'яти (ознаки 1, 2, 5). На цьому етапі постає питання: чому не ідеологи конкурентних переваг розглядають персонал як одну з головних конкурентних переваг вищого ладу? Ймовірно, річ у тому, що бізнес завжди прагне в першу чергу використовувати ці фактори конкурентоспроможності та отримати ті конкурентні переваги, які легше створювати, контролювати та які вимагають менших витрат на перемогу на ринку та збереження на ньому позицій із більшою гарантією успіху.

На практиці, якщо конкурентна перевага низького порядку є достатньою для успішної роботи на ринку в сегменті продукції, персонал не перетворюватиметься на перевагу високого порядку. І лідируючі компанії створюють нові конкурентні переваги вищого порядку, коли можливості використання переваг вичерпані. Управління персоналом – це система методів, застосування яких дозволяє ефективно реалізувати цю складну лінію діяльності в організації. У свою чергу, методи управління - це методи впливу на персонал з метою підвищення ефективності робочих процесів та, таким чином, досягнення

стратегічних цілей організації. В даний час немає жодних обов'язкових способів управління персоналом, які однаково ефективні для будь-якої компанії, але можна скласти загальні рекомендації щодо використання відомих методів.

Зазначають економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні методи. Економічні методи засновані на правильному використанні економічних законів, економічних розрахунків та відповідних методів на персонал. Ці методи є ключовими, оскільки вони відповідають інтересам ринкових відносин. Розберемо більш детально найактуальніші форми економічного на персонал. Серед економічних форм на персонал можна віднести акції, цінних паперів, облігації, дивіденди, кредитні картки тощо. буд. До речі, ефективність впливу таких методів залежить від таких чинників, як форма власності організації, система матеріальної винагороди, податкова політика, ринок праці. Психологічні методи ґрунтуються на знаннях людської психології та відіграють важливу роль у роботі з персоналом, оскільки вони спрямовані на конкретну особистість конкретного співробітника і, як правило, суворо індивідуальні.

Назвемо деякі їхні версії. 1. Психологічне планування – це спосіб формування психологічного стану колективу підприємства. Передбачає постановку цілей розвитку, визначення психологічних стандартів та відстеження досягнення кінцевих результатів: - Формування команд; - створення професійної кар'єри співробітників на основі їхньої психологічної відповідності посади; - Формування особистої мотивації людей, заснованих на філософії підприємства; - Зниження рівня конфліктів (скандали, стреси); - Формування корпоративної культури.

2. Психологічний вплив. До таких методів належать необхідні та юридично допустимі методи на людей для координації їх діяльності. Коротко поговоримо про найпоширеніші методи. Навіювання -

психологічний вплив на підлеглого з боку керівництва. Переконавання ґрунтується на обґрунтованому та логічному впливі на співробітника для досягнення поставлених цілей, усунення конфліктів.

Заохочення до наслідування - це спосіб на окремого співробітника, у якому поведінка лідера є прикладом іншим. Коли ці методи працюють, співробітники стають співучасниками трудового чи соціального процесу.

Мотивація - це форма морального впливу, яка збільшує соціальну значущість співробітника у команді, зосереджуючись на позитивних якостях, досвіді, кваліфікації цієї людини.

Похвала - це позитивний психологічний вплив, який у деяких ситуаціях сильніше впливає, ніж осуд.

Примус - це форма психологічного впливу, у якому працівник змушений виконувати певну роботу проти своєї волі та бажання.

Вимога має право розпоряджатися і може бути ефективною, коли лідер має незаперечний авторитет.

Командування - міра впливу, яка ґрунтується на точному та швидкому виконанні інструкцій без обговорення та коментарів. Підказка – це отримання непрямой віри через жарти, іронічні зауваження, аналогії.

Прохання (одна з найпоширеніших форм неформального спілкування) є ефективним методом лідерства, оскільки вона сприймається підлеглими як дружня рада, демонструє шанобливе ставлення до її особистості.

Порада - це психологічний метод, що містить у собі прохання та переконання. Головною особливістю психологічних методів є звернення до людини, інтелекту, почуттів з метою направити внутрішній потенціал людини для вирішення конкретних завдань робочого процесу компанії.

Соціологічні методи дозволяють визначати призначення та розташування співробітників у команді, визначати лідерів, пов'язувати

мотивацію людей з кінцевим результатом їхньої діяльності, забезпечувати ефективне спілкування та вирішувати конфлікти у команді. Серед соціологічних методів управління виділяють: соціальне планування, соціологічні дослідження, оцінка особистісних якостей, моральності, партнерства, конкуренції, управління конфліктними ситуаціями. Декілька слів про деякі з них.

Соціальне планування виявляється у формуванні соціальних критеріїв, розвитку соціальних стандартів (рівень життя, оплата праці та умови праці). Соціологічні дослідження є інструментом для роботи зі співробітниками і надають персоналу необхідні дані для відбору, оцінки, адаптації та навчання персоналу. Соціологічні дослідження представлені у формі запитань, спостережень, інтерв'ю тощо. Партнерство надає різні форми колективних відносин (ділових, дружніх) і будується на основі взаємовигідних підходів до конвергенції (переконання, наслідування, прохання, поради тощо). Змагання проявляється у прагненні людей до успіху, здобутків, самоствердження та лідерства.

Адміністративні методи впливу на персонал засновані на владі, дисципліні та штрафів та спрямовані на те, щоб працівник усвідомлював необхідність у трудовій дисципліні, культурі праці. Вони відрізняються суворим характером впливу – будь-який адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Адміністративні методи засновані на почутті обов'язку, відповідальності співробітників та за характером впливу поділяються на дві групи.

Організаційний вплив:

- публікація внутрішніх актів, таких як колективний договір, правила внутрішнього трудового договору, опис посадових обов'язків. Виконання цих документів наказується наказом керівника та є обов'язковим для виконання;

- інструкція керівника (як правило, в усній формі), спрямована на врегулювання певних проблем;

- інструкція - пояснення головою співробітнику необхідність виконання завдання чи методології її реалізації.

Методи з адміністративним характером впливу представлені у формі наказів та розпоряджень. Адміністративні методи діють на підприємствах різних форм власності. Вони потрібні, якщо, наприклад, порушення термінів виконання конкретного документа може негативно вплинути на організацію в цілому.

1.2 Показники розвитку персоналу

Аналіз трудових ресурсів одна із основних розділів аналізу роботи підприємства. Достатня насиченість підприємств трудовими ресурсами, високий рівень продуктивність праці мають значення для збільшення обсягів виробництва. Раціональне використання персоналу підприємства є неодмінною умовою забезпечення безперебійної роботи виробничого процесу успішного виконання виробничих планів. З метою аналізу повинен бути розділений на промисловий і непромисловий персонал.

Промислові робітники (СПП) включають осіб, зайнятих у трудовій діяльності, пов'язаних з основною діяльністю підприємства, а непромисловий персонал включає співробітників установ культури, громадського харчування, медицини і т.д., що належать підприємству. Згідно з методикою, розробленою Парушиною Н.В., Литневою Н.А., метою аналізу трудових ресурсів є комплексна оцінка стану, розвитку та ефективності використання трудових ресурсів організації, а також

дослідження передумов зміни витрат на оплату праці з метою прийняття оптимальних управлінських рішень [29 , С.40].

У аналізі трудових ресурсів підприємства можна назвати три напрямлення:

1. Аналіз використання робочої сили.
 - 1.1. Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.
 - 1.2. Аналіз рівня кваліфікації персоналу.
 - 1.3. Аналіз форм, динаміки та причин руху персоналу.
 - 1.4. Аналіз використання робочого дня.

Таким чином, трудові ресурси являють собою ту частину населення країни, яка завдяки психофізичним та інтелектуальним якостям здатна виробляти матеріальні блага чи послуги. З цього визначення випливає, що трудові ресурси включають як тих людей, які працюють в економіці, так і тих, хто не працює, але може працювати. Робоче (зайняте) населення можна, своєю чергою, розглядати у кількох розділах: для окремих секторів, для професійних груп (включаючи фізичну та розумову працю), для трудових режимів (зайнятість на повний робочий день, неповний робочий день і тиждень тощо), нарешті, у соціальному та економічному контексті.

Якість трудових ресурсів суттєво впливає на темпи та якість економічного зростання. Виробничий потенціал робочої сили, крім психологічних і фізичних якостей співробітників, включає ряд параметрів, які визначають його придатність і здатність виконувати високопродуктивну роботу. Це рівень загальної та спеціальної освіти, накопичені та перейшли з покоління в покоління виробничий досвід та стандарти культурної поведінки. Очевидно, що виробничий потенціал трудових ресурсів країни багато в чому визначається соціально-економічною політикою держави.

У процесі аналізу трудових ресурсів, нормативних актів, місцевих документів організації (що регулюють питання трудової дисципліни, внутрішніх трудових норм, винагород та матеріальних стимулів), первинних облікових документів для кадрового обліку, робочого часу та заробітної плати, бюджетних коштів, аналітичні облікові регістри, бухгалтерська та податкова звітність [16, с.40].

У сучасних умовах вивчення трудових ресурсів, як і раніше, є слабкою ланкою серед інших питань при аналізі діяльності підприємств. Показниками успішної діяльності підприємства є, зазвичай, кінцеві економічні критерії, стабільність тощо. У цілому нині аналіз показників праці дозволяє оцінити економічну ефективність праці лише на рівні підприємства його структурних одиниць.

На основі результатів аналізу повинні бути сформульовані рекомендації щодо вдосконалення організації управління персоналом, які забезпечують приведення форм, методів та процедур для роботи з персоналом у повній відповідності до вимог ринку, а також відповідні зміни у функціях та структурах служб, що підтримують кадрову політику. У зв'язку з цим всеосяжна аналітична оцінка використання трудових ресурсів повинна включати такі основні етапи аналізу, представлені на рис. 1.1.

Кожен етап аналізу має своє змістовне значення з метою прийняття управлінських рішень та всебічного вивчення результатів параметрів, що визначають його придатність та здатність виконувати високопродуктивну роботу. Це рівень загальної та спеціальної освіти, накопичені та перейшли з покоління в покоління виробничий досвід та стандарти культурної поведінки.

Очевидно, що виробничий потенціал трудових ресурсів країни багато в чому визначається соціально-економічною політикою держави. У процесі аналізу трудових ресурсів, нормативних актів, місцевих

документів організації (що регулюють питання трудової дисципліни, внутрішніх трудових норм, винагород та матеріальних стимулів), первинних облікових документів для кадрового обліку, робочого часу та заробітної плати, бюджетних коштів, аналітичні облікові регістри, бухгалтерська та податкова звітність [16, с.40].

У сучасних умовах вивчення трудових ресурсів, як і раніше, є слабкою ланкою серед інших питань при аналізі діяльності підприємств України. Показниками успішної діяльності підприємства є, зазвичай, кінцеві економічні критерії, стабільність тощо. У цілому нині аналіз показників праці дозволяє оцінити економічну ефективність праці лише на рівні підприємства його структурних одиниць.

На основі результатів аналізу повинні бути сформульовані рекомендації щодо вдосконалення організації управління персоналом, які забезпечують приведення форм, методів та процедур для роботи з персоналом у повній відповідності до вимог ринку, а також відповідні зміни у функціях та структурах служб, що підтримують кадрову політику.

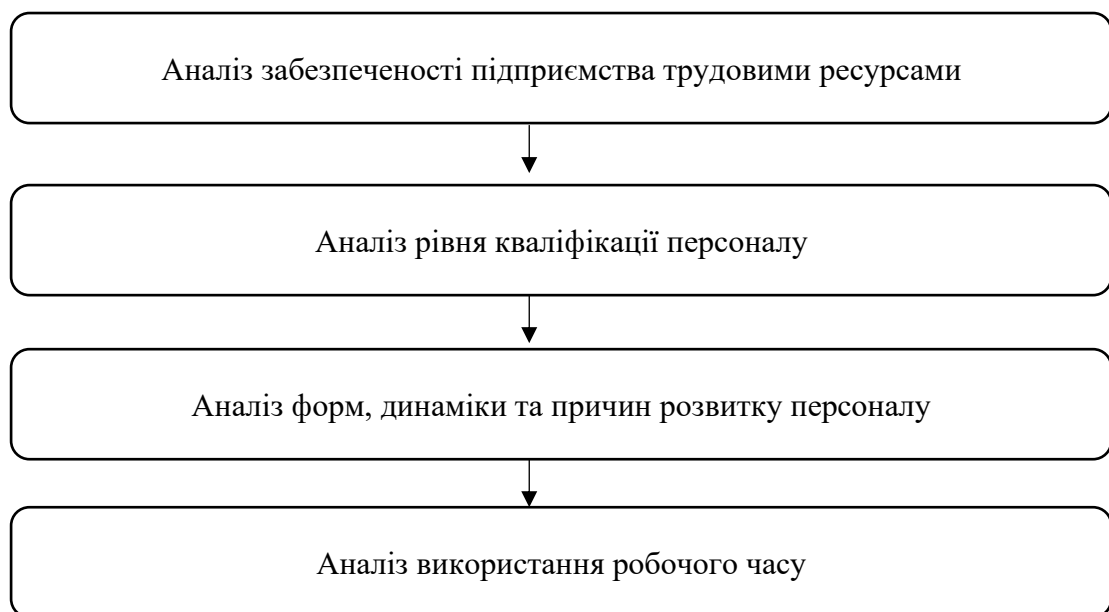


Рисунок 1.1 - Етапи аналізу трудових ресурсів організації
(складено автором)

Аналіз може бути розширений та поглиблений з урахуванням потреб користувачів та необхідності використання його результатів у певній галузі бізнесу.

Кадрова безпека організації визначається шляхом зіставлення фактичної кількості співробітників за категоріями та професіями із запланованою потребою. План є штатний розклад, складений на рік. Чисельність працівників певну дату характеризує списковий склад працівників підприємства. По основній діяльності до спискового складу включаються працівники, прийняті працювати терміном понад рік.

Інформація про кількість працівників на певну дату береться зі статистичного звіту «Звіт про працю», рядок «Кількість співробітників (без працівників з неповним робочим днем) на початок звітного періоду». На основі цих показників наводяться абсолютні розміри та темпи зміни чисельності співробітників.

Для розрахунку якісних показників використання працівників (продуктивність праці, середня заробітна плата тощо) необхідно розрахувати показники середньої кількості людей, які визначаються на місяць, квартал та рік.

Середня кількість працівників на місяць визначається шляхом підсумовування кількості працівників у списку за всі робочі дні місяця та поділу суми, отриманої на кількість робочих днів цього місяця.

Середня кількість працівників за квартал визначається шляхом підсумовування середньої кількості працівників за всі місяці кварталу та поділу суми, отриманої на кількість місяців: за квартал – 3, на шість місяців – 6 місяців. [17, с.26]

Середньоспискова чисельність працівників протягом року визначається підсумовуванням середньооблікової чисельності за кожен місяць і розподілом отриманої суми на 12.

Середньооблікова чисельність працівників показується в статистичній звітності «Звіт з праці».

Аналіз професійного та кваліфікаційного рівня працівників проводиться шляхом порівняння доступних номерів за спеціальностями та класами з необхідним для виконання кожного виду робіт на ділянках, бригадах та підприємству в цілому. Це показує надлишок чи нестачу працівників у кожній професії.

Якщо фактична середня тарифна ставка працівників нижче запланованого середнього рівня оплати праці, це може призвести до зниження якості своєї продукції і, отже, необхідно забезпечити розвиток навичок персоналу.

Якщо середня категорія працівників вища за середній рівень оплати праці, тоді працівники повинні робити надбавку за їх використання на менш кваліфікованих робочих місцях.

У ході аналізу кваліфікацій управлінського персоналу перевіряється відповідність рівня освіти кожного співробітника його позиції, питання, пов'язані з набором, навчанням та подальшим додатковим навчанням.

Рівень кваліфікації працівників багато в чому залежить від віку, тривалості служби, освіти тощо. Тому в процесі аналізу вивчаються зміни у складі працівників за віком, тривалістю служби, освітою. Важливими чинниками, що характеризують стан трудових ресурсів і впливають ефективність їх використання, є коефіцієнти обороту прийому, звільнення і плинності кадрів.

Коефіцієнт обороту при допуску визначається як відношення кількості людей, зайнятих за звітний період, до середньої кількості співробітників.

Коефіцієнт обороту прийому характеризує рівень новонайманих працівників за звітний період. Збільшення цього показника слід вважати

позитивним, якщо підприємство розширить свій випуск. Крім того, необхідно визначити рівень кваліфікації тих, хто працював у звітному році, та рівень їх відбору, чи організовано конкурсний відбір для роботи фахівців. Коефіцієнт обороту при допуску слід порівнювати з коефіцієнтом оборотності для звільнення.

Коефіцієнт оборотності для звільнення визначається як відношення кількості співробітників, звільнених з різних причин протягом звітного періоду, до середньої кількості працівників.

Коефіцієнт оборотності для звільнення характеризує рівень звільнених працівників з різних причин за звітний період. Зростання цього показника може бути наслідком скорочення виробництва, поганої організації праці, низької заробітної плати тощо.

Цей коефіцієнт слід порівнювати з коефіцієнтом плинності прийому. Високий коефіцієнт оборотності при допуску порівняно з коефіцієнтом оборотності для звільнення вказує збільшення кількості працівників за звітний рік, і, навпаки, високий коефіцієнт оборотності для звільнення свідчить про скорочення числа працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів визначається як відношення кількості осіб, звільнених за їх власним бажанням, за перепустки та інші порушення трудової дисципліни (це звільнення називається плинністю кадрів) до середньої кількості співробітників.

Збільшення обороту при прийомі, звільненні та негативно позначається на ефективності використання праці, знижує продуктивність праці, якість продукції та збільшує вартість навчання. У ході аналізу причини звільнення працівників за порушення трудової дисципліни зазнають ретельного вивчення, оскільки це часто пов'язане з невіршеними соціальними проблемами.

Однак вихід залежить не так від кількості співробітників, як від суми, витраченої на виробництво робочої сили, яка визначається

кількістю робочого часу. Тому аналіз використання робочого дня є важливою частиною аналітичної роботи для підприємства. Аналіз використання робочого дня складає основи балансу робочого дня.

Повнота використання трудових ресурсів можна оцінити за кількістю днів і годин роботи одного співробітника за аналізований період, і навіть за рівнем використання фонду робочого дня.

Такий аналіз проводиться кожної категорії працівників, кожної виробничої одиниці й у підприємства загалом. У процесі аналізу необхідно виявляти резерви зниження потреби у трудових ресурсах з допомогою раціонального використання робочої сили в, зростання продуктивність праці, інтенсифікації виробництва та т.д.

Основні компоненти балансу представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні показники балансу робочого часу одного робочого (складено автором)

Показник фонду часу	Умовне позначення	Формула розрахунку	Примітка
Календарний Номинальний (режимний) Явочний Корисний фонд робочого часу	Тк Тном Тяв Тп	Тк=365дн Тном=Тк-твихід Тяв=Тном-тнеяв Тп=Тяв * t-твп	твих – час вихідних та святкових днів тнеяв – дні неявок: відпустки, через хворобу, за рішенням адміністрації, прогули та ін. t – номінальна тривалість робочого часу, твп – час внутрішньозмінних простоїв та перерв у роботі, скорочених та пільгових годин

Таким чином, основними завданнями аналізу використання трудових ресурсів є точна оцінка виконання поставлених завдань та виявлення резервів для подальшого зростання продуктивності праці та економічних витрат фонду заробітної плати, збільшення виробництва.

У зв'язку з цим при аналізі використання трудових ресурсів необхідно звернути увагу на правильну оцінку дотримання

встановленого ліміту кількості співробітників, результати виконання поставлених завдань і темпи зростання ефективності випуску одного робітника, використання робочого часу, вплив внутрішньоденного та простоїв на продуктивність праці та випуск продукції. З цією метою проводиться оцінка доступності праці, ефективності їх використання, руху робочої сили, а також вивчення ступеня продуктивності праці та факторів, що впливають на неї.

1.3 Ознаки ефективності використання персоналу та його розвитку

За словами вчених вчених [17, 25], основою всього керівництва є порівняння витрат та результатів праці, оцінка вкладу різних категорій персоналу та окремих колективів у загальні результати підприємства, визначення факторів для збільшення обсягу виробництва та продажу на товарному ринку, скорочення витрат та покращення результатів праці та виробництва [28, с. 178].

Продуктивність праці працівників характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю робочого дня, і як ставлення обсягу виробництва (у вартісному чи фізичному вираженні) і середньої кількості працівників. Цей показник є одним із найважливіших показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів та господарської діяльності підприємства.

Необхідно проводити різницю між середньогодинним, середньоденним, середньомісячним, кварталним і середнім річним обсягом випуску продукції (продуктивність праці). Е.Р. Шлендер визначає продуктивність праці як зв'язок між продуктами, що виробляються системою, і витратами на виробництво цих продуктів, і

вважає, що аналіз продуктивності праці повинен мати першорядне значення, оскільки це є основним фактором збільшення випуску продукції, ключовим показником інтенсифікації та ефективності виробництва, а також рівня та динаміки продуктивності залежать від усіх інших показників виробництва та всіх показників праці: виробництва, персоналу, заробітної плати, рівня заробітної плати.

У той же час вирішальним фактором у виробництві продукції та зниженням собівартості є, зокрема, підвищення продуктивності праці. Для аналізу рівня продуктивності праці традиційно використовують показники виробітку та трудомісткості. Показник випуску продукції розраховується як відношення обсягу виробництва (доходу) до витрат на робочу силу та показує обсяги виробництва на одиницю робочої сили.

Інтенсивність праці є показником, протилежним результату. Він характеризує взаємозв'язок між витратами робочої сили і дохідністю (виручкою) і показує, скільки праці витрачено виробництва одиниці виробленої продукції. Розрізняють середній, середній та середньомісячний випуск, які визначаються відповідно як відношення обсягу виробництва (доходу) до людино-годин (людино-днів, людино-місяців). Найзагальнішим показником продуктивності праці є середньорічний випуск одного працівника. Середньорічний випуск працівника розраховується як відношення річного обсягу виробництва (доходів) до середньої кількості працівників. Між показниками середньорічного, середньодобового та щогодинного видобутку одного працівника існує прямий зв'язок.

Вимірювання продуктивності у різних секторах економіки має чіткі особливості у зв'язку з характеристиками виробництва своєї продукції. Темпи зростання продуктивності праці відповідно до об'єктивного економічного закону ефективності праці повинні бути

вищими, ніж зростання фонду заробітної плати, кількості співробітників та зростання витрат виробництва.

Найважливішими чинниками підвищення продуктивності праці є інтенсивність, тобто. зниження трудомісткості виробничих товарів. Інтенсивність праці - це вартість робочого дня для виробництва одиниці виробленої продукції або її загального обсягу. З метою одноманітності процедури розрахунку показників фінансово-господарської діяльності організації, в т.ч. з точки зору використання трудового потенціалу, доцільно використовувати індикатор доходу у звіті про прибутки та збитки у процесі аналізу. Для комплексної оцінки показників праці та заробітної плати продуктивність праці повинна розраховуватися загалом для організації, структурних підрозділів, філій, категорій персоналу.

Показники ефективності праці, які впливають на реалізацію фінансових результатів, з погляду, мають бути доповнені набором коефіцієнтів рентабельності трудових ресурсів [29, с.33]. У економічній літературі ефективність використання трудових ресурсів зазвичай представляється як показник прибутку на одного працівника.

До складу коефіцієнтів рентабельності рекомендується включати рентабельність персоналу на прибуток від продажу, рентабельність персоналу з прибутку до оподаткування та рентабельність персоналу з чистого прибутку. Розрахунок економічних показників на різних етапах формування фінансового результату дозволяє оцінити рентабельність використання трудових ресурсів щодо поточної та іншої діяльності організації та щодо остаточного фінансового результату діяльності, що залишилася у розпорядженні господарюючого суб'єкта після сплати податків. Крім того, розширення системи показників аналізу рентабельності досягається внаслідок оцінки робочої сили за категоріями персоналу.

Таким чином, персонал підприємства є набір співробітників певних категорій і професій, які займаються єдиною виробничою діяльністю, спрямованої на отримання прибутку або доходу та задоволення їх матеріальних потреб. В умовах ринку формується необхідний професійний та кваліфікаційний склад співробітників кожного підприємства з урахуванням законів попиту та пропозиції, що існують на ринку праці та виробництва.

Основні показники, що характеризують стан робочої сили, включають: кількість працівників у визначений день; середньорічна кількість працівників; структура працівників; коефіцієнти обороту для прийому, звільнення та обороту персоналу; абсолютне та відносне відхилення кількості працівників відповідно до їх категорій; економії чи перевитрати коштів філій, категорій персоналу.

Показники ефективності праці, які впливають на реалізацію фінансових результатів, з погляду, мають бути доповнені набором коефіцієнтів рентабельності трудових ресурсів [29, с.33]. У економічній літературі ефективність використання трудових ресурсів зазвичай представляється як показник прибутку на одного працівника.

До складу коефіцієнтів рентабельності рекомендується включати рентабельність персоналу на прибуток від продажу, рентабельність персоналу з прибутку до оподаткування та рентабельність персоналу з чистого прибутку.

Розрахунок економічних показників на різних етапах формування фінансового результату дозволяє оцінити рентабельність використання трудових ресурсів щодо поточної та іншої діяльності організації та щодо остаточного фінансового результату діяльності, що залишилася у розпорядженні господарюючого суб'єкта після сплати податків. Крім того, розширення системи показників аналізу рентабельності досягається внаслідок оцінки робочої сили за категоріями персоналу.

Таким чином, персонал підприємства є набір співробітників певних категорій і професій, які займаються єдиною виробничою діяльністю, спрямованої на отримання прибутку або доходу та задоволення їх матеріальних потреб. В умовах ринку формується необхідний професійний та кваліфікаційний склад співробітників кожного підприємства з урахуванням законів попиту та пропозиції, що існують на ринку праці та виробництва.

Основні показники, що характеризують стан робочої сили, включають: кількість працівників у визначений день; середньорічна кількість працівників; структура працівників; коефіцієнти обороту для прийому, звільнення та обороту персоналу; абсолютне та відносне відхилення кількості працівників відповідно до їх категорій; економії або перевитрати коштів.

Висновки до розділу 1

Адміністративні методи впливу на персонал засновані на владі, дисципліні та штрафів та спрямовані на те, щоб працівник усвідомлював необхідність у трудовій дисципліні, культурі праці. Вони відрізняються суворим характером впливу – будь-який адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Адміністративні методи засновані на почутті обов'язку, відповідальності співробітників та за характером впливу поділяються на дві групи.

У аналізі трудових ресурсів підприємства можна назвати три напрямлення: аналіз використання робочої сили, аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, аналіз рівня кваліфікації

персоналу, аналіз форм, динаміки та причин руху персоналу, аналіз використання робочого дня.

Таким чином, трудові ресурси являють собою ту частину населення країни, яка завдяки психофізичним та інтелектуальним якостям здатна виробляти матеріальні блага чи послуги. З цього визначення випливає, що трудові ресурси включають як тих людей, які працюють в економіці, так і тих, хто не працює, але може працювати. Робоче (зайняте) населення можна, своєю чергою, розглядати у кількох розділах: для окремих секторів, для професійних груп (включаючи фізичну та розумову працю), для трудових режимів (зайнятість на повний робочий день, неповний робочий день і тиждень тощо), нарешті, у соціальному та економічному контексті.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «Нестле Україна»

Nestle - найбільша у світі компанія-виробник продуктів харчування та напоїв, експерт у галузі правильного харчування та здорового способу життя. Кредо Nestle - робити життя кращим, пропонуючи споживачам тільки якісні продукти.

Відносини Nestle з Україною мають давню історію. Компанія постачала свою продукцію в вже наприкінці XIX століття, коли український торговець підписав ексклюзивний контракт з Генрі Нестле на поставку молочного борошна Farine Lactee на територію України.

У 2019 році Nestle відзначає 150-річний ювілей з дня заснування компанії у Швейцарії.

Сьогодні ТОВ «Нестле Україна» є лідером ринку в більшості категорій, де присутня її продукція: розчинна кава, кава-системи і кава-капсули, кулінарія, готові сніданки і каші швидкого приготування, дитяче харчування. Крім того, компанія займає сильні позиції на ринку кондитерських виробів і кормів для домашніх тварин.

Транснаціональна компанія Nestle (штаб-квартира у Швейцарії) представлена на українському ринку з 1996 року ТОВ «Нестле Україна» (100% іноземного капіталу). ТОВ «Нестле Україна» контролює понад 40% українського ринку кави, понад 25% ринку шоколадних виробів, і близько 20% ринку дитячого харчування.

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”.

Сьогодні в компанії Nestlé в Україні працює понад 5500 працівників.

Конкурентні переваги ТОВ «Нестле Україна»:

- неперевершене портфоліо продуктів і брендів;
- неперевершені можливості в галузі наукових досліджень;
- неперевершена географічна присутність;
- люди, культура, цінності та ставлення.

Фактори росту:

- раціональне харчування та здоровий спосіб життя;
- ринки, що розвиваються, і продукти, що позиціонуються, як популярні;
- засоби зовнішньої реклами;
- преміалізація.

Фактори росту ТОВ «Нестле Україна»:

- раціональне харчування та здоровий спосіб життя;
- ринки, що розвиваються, і продукти, що позиціонуються, як популярні;
- засоби зовнішньої реклами;
- преміалізація.

Nestlé має досягти успіху в кожній з цих чотирьох взаємопов'язаних основних компетенцій. Вони сприяють розробці, оновленню та якості продуктів, операційній ефективності, інтерактивній

взаємодії зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами, а також диференціації від конкурентів.

У портфоліо компанії більше ніж 2000 брендів: від світових марок до локальних фаворитів. Компанія працює у 186 країнах по всьому світу.

Компанія Nestle представила результати The Parenting Index - першого у своєму роді глобального дослідження, що висвітлює питання, які турбують сучасних батьків. Дослідження показує, що батьки у всьому світі стикаються з однаковими щоденними викликами – від тиску суспільної думки до самотності та внутрішньої невпевненості.

Дослідження The Parenting Index було ініційовано компанією Nestlé в межах постійно діючої програми підтримки сімей протягом перших критично важливих 1000 днів життя дитини. Воно представляє 8 універсальних чинників, що впливають на досвід батьківства незалежно від географії проживання сім'ї. Дослідження проводиться в рамках глобальної ініціативи Nestle з питань підтримки батьків (Nestlé Parenting Initiative), покликаної полегшити життя людей, які вперше стали батьками.

Опитування понад 8 000 мам і татусів з дітьми до 1 року, проведене в 16 країнах світу, стало джерелом даних для глибокого розуміння потреб і досвіду батьків.

В ході дослідження було визначено вісім універсальних факторів², які мають значний вплив на відчуття та потреби сучасних батьків. Одним із найвагоміших є тиск на батьків, який на думку учасників дослідження складає 23%. Він може мати довготривалий вплив на стан молодих батьків та проявляється у наступних формах:

1) соціальний осуд: опитані батьки відчують його коли це стосується виховання дітей і найбільшим джерелом такого осуду сьогодні є соціальні мережі;

2) самотність у надзвичайно технологічно об'єднаному світі. Батьки говорять, що почуваються ізольованим та самотнім із дитиною на руках, навіть коли друзі та сім'я перебувають на відстані смс-повідомлення;

3) відчуття провини;

4) невідповідність реального досвіду батьківства очікуванням;

5) небажані поради.

Серед інших значущих факторів батьки відзначили фінансову стабільність сім'ї (17%), можливість поєднувати виховання дітей з роботою (16%), а також стереотип про те, що діти бувають «зручні» і «проблемні», і в першому випадку бути батьками помітно легше (10%). Іншими важливими факторами є здоров'я та добробут родини (доступ до ресурсів для підтримки здоров'я і наявність достовірної інформації для батьків (9%)), підтримка оточення (8%), спільне виховання (6%) і впевненість у собі (3%).

Дослідження The Parenting Index проведене на замовлення компанії Nestlé в межах постійно діючої програми підтримки сімей протягом перших 1000 днів життя дитини і проводиться за методологією, розробленою та впровадженою компанією Kantar.

Результати першого Індексу базуються на даних опитування, проведеного Kantar у січні та лютому 2020 року. Були зібрані дані представників від кожної з 16 країн – матерів і батьків немовлят віком 0-12 місяців. Під час першої хвили було проведено 8045 співбесід. Друга хвиля включала 900 співбесід (300 у Китаї, Іспанії та США) для оцінки ранніх ознак впливу пандемії коронавірусу на Індекс і була проведена в липні 2020 року.звіт.

2.2 Аналіз динаміки якості людського капіталу ТОВ «Нестле Україна»

Штатна чисельність у центральному офісі за 2021 рік становила 221 особу. Контингент структурного підрозділу поділяється на три категорії: керівники, фахівці, робітники.

До категорії керівників належать: начальники відділів, заступники начальників відділів, керівники регіональних центрів продажів.

До категорії фахівці: технолог, хімік, провідний економіст, провідний інженер з організації та нормування праці, провідний фахівець з управління персоналом, інженер з підготовки кадрів, провідний фахівець з охорони праці.

До категорії робітники належать: бригадир, водій автомобіля, водій навантажувача, комірник, кухар, підсобний робітник, розподільник робіт, сигналіст, слюсар з ремонту.

У таблиці 2.1 наведено динаміку змін чисельності персоналу ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА».

З даних таблиці 2.1 видно, що в досліджуваному періоді відбувався процес витіснення частки працівників-жінок працівниками-чоловіками.

Так за період аналізу темпи скорочення чисельності членів трудового колективу - жінок становили 32,56%, чоловіків - 1,54%, тобто співвідношення жінки/чоловіки змінилося на користь чоловіків.

Таблиця 2.1 - Склад працівників у центральному офісі ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» за статтю у 2019-2021, осіб (складено автором)

Показники	Період аналізу						Темпи зростання, %		
							порівняно з минулим періодом		за період аналізу
	2019	питома вага, %	2020	питома вага, %	2021	питома вага, %	2020	2021	
Середньо-спискова чисельність персоналу, з нього:	238	100,00%	235	100,00%	221	100,00 %	98,74%	94,04 %	92,86%
жінок	43	18,07%	35	14,89%	29	13,12%	81,40%	82,86 %	67,44%
чоловіків	195	81,93%	200	85,11%	192	86,88%	102,56 %	96,00 %	98,46%

Негативний за своєю сутнісною природою процес витіснення з робочих місць жінок чоловіками пов'язаний, на нашу думку, як із зовнішніми, так і внутрішніми факторами впливу на середовище ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА». До зовнішніх чинників слід віднести погіршення для жінок кон'юнктури на ринку праці, коли внаслідок спаду в економіці країни вивільнені робітники-чоловіки стають більш конкурентоспроможними, ніж жінки.

Динаміка складу працівників за статтю показана на рисунку 2.1.

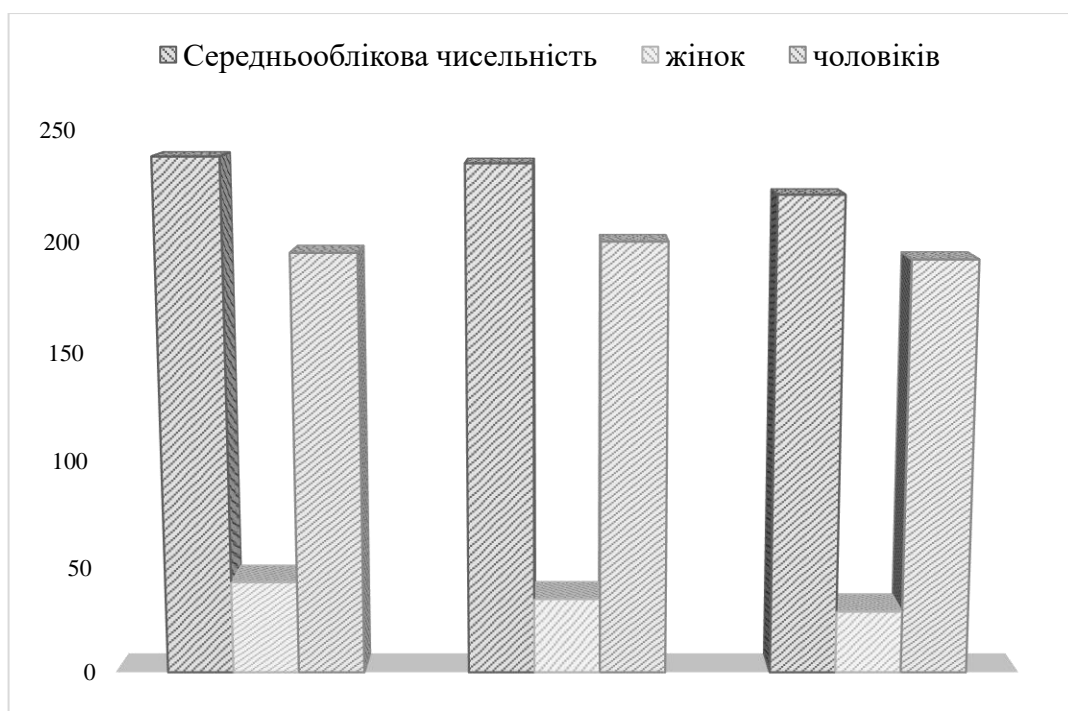


Рисунок 2.1 - Динаміка складу персоналу в центральному офісі (складено автором)

У таблиці 2.2 показано, що загалом забезпеченість кадрами становить 100%, але спостерігається нестача службовців у 2 особи.

Таблиця 2.2 - Забезпеченість у центральному офісі ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» кадрами у 2021 р. (складено автором)

п/п	Найменування показників	Од.Вим.	2021г.		
			план	факт	забезпеченість,%
1.	Середньооблікова чисельність персоналу	чел.	221	221	100
1.1	у т.ч. робітники	чел.	202	202	100
1.2	Службовці	чел.	19	19	100
1.2.1	з них керівники	чел.	4	4	100
1.2.2	з них фахівці	чел.	13	15	86
1.2.3	з них інші службовці	чел.	2	2	100

Структура персоналу за категоріями представлена на рисунку 2.2.

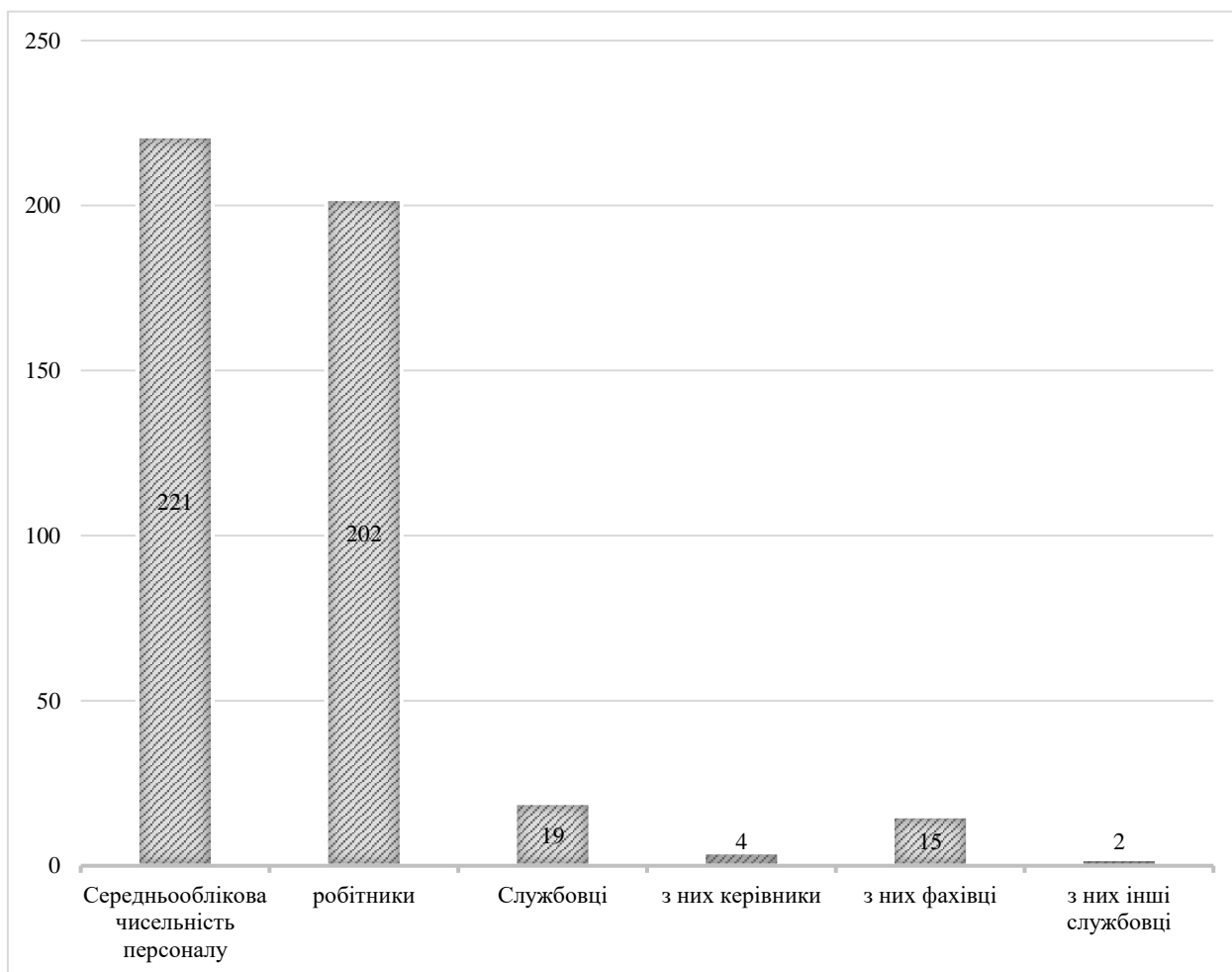


Рисунок 2.2 - Структура персоналу в центральному офісі за категоріями у 2021 р. (складено автором)

Функції управління персоналом покладено на відділ кадрів.

Відповідність діяльності служби відділу кадрів сучасним вимогам досягається завдяки системі постійного навчання, що включає в себе участь у семінарах, тренінгах, вивчення відповідної періодичної літератури.

Вікова структура персоналу ТОВ «НЕСТЛЄ УКРАЇНА» представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Вікова структура персоналу в центральному офісі ТОВ «НЕСТЛІ УКРАЇНА» за 2019-2021 роки (складено автором)

Показник	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Кільк. чол.	Питома вага, %	Кільк. чол.	Питома вага, %	Кільк. чол.	Питома вага, %
До 25 лет	14	5,88%	10	4,26%	2	0,90%
От 25 до 30 лет	25	10,50%	25	10,64%	24	10,86%
От 30 до 40 лет	50	21,01%	54	22,98%	56	25,34%
От 40 до 50 лет	111	46,64%	115	48,94%	110	49,77%
Старше 50 лет	38	15,97%	31	13,19%	29	13,12%
Всього:	238	100,00%	235	100,00%	221	100,00%

У таблиці 2.3 видно, що частка працівників віком старше від 40 до 50 років на кінець 2021 року становить 49,77% від загальної чисельності працівників, що свідчить про низьку швидкість оновлення колективу. Цей факт підтверджує зменшення кількості співробітників до 30 років.

Вікова структура персоналу ТОВ «НЕСТЛІ УКРАЇНА» представлена на рисунку 5.

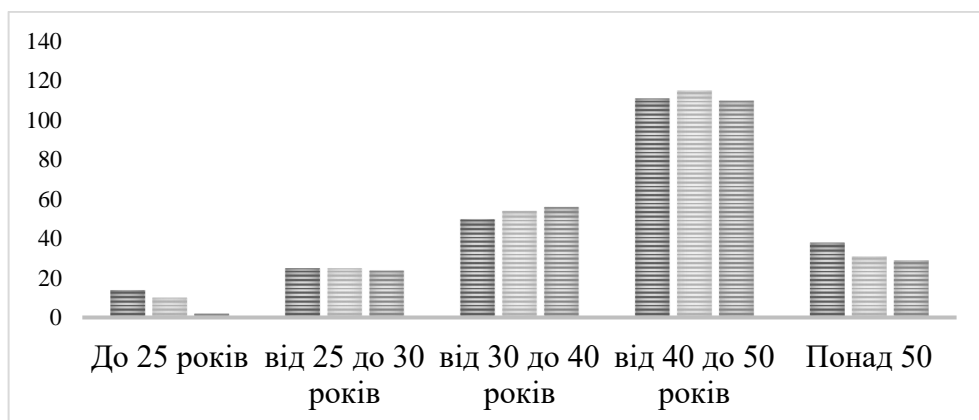


Рисунок 2.3 - Вікова структура персоналу в центральному офісі ТОВ «НЕСТЛІ УКРАЇНА» (складено автором)

Структуру працівників у ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» за стажем років за 2019-2021 роки представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Структура працівників у центральному офісі ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» за стажем років за період 2019-2021 роки (складено автором)

Показник стажу	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Кільк. чол.	Питома вага, %	Кільк. чол.	Питома вага, %	Кільк. чол.	Питома вага, %
До 1 року	2	0,84%	1	0,43%	1	0,45%
1 5 років	2	0,84%	1	0,43%	1	0,45%
5 10 років	12	5,04%	13	5,53%	15	6,79%
10 15 років	42	17,65%	45	19,15%	31	14,03%
Понад 15 років	180	75,63%	175	74,47%	173	78,28%
Усього:	238	100,00%	235	100,00%	221	100,00%

Частка співробітників зі стажем роботи понад 15 років залишається превалюючою - 78,28%, що ще раз підтверджує небажання молоді працювати в організації або несприятливі матеріальні, соціальні умови для їхнього працевлаштування.

Структура працівників у центральному офісі ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» за стажем років представлена на рисунку 2.4.

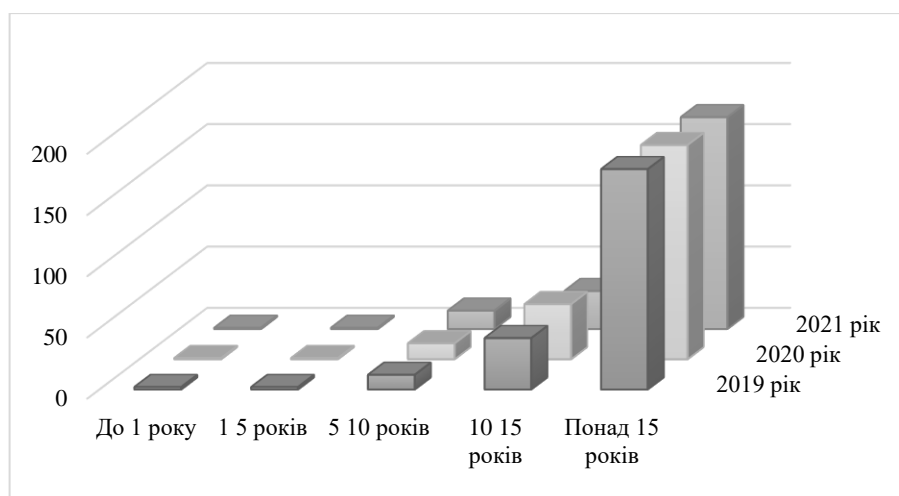


Рисунок 2.4 - Структура працівників у центральному офісі ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» за стажем років (складено автором)

Освітня структура персоналу ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» за період з 2019 по 2021 роки представлена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Освітня структура персоналу в центральному офісі ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» за 2019-2021 роки (складено автором)

Освіта	2019 рік	Питома вага, %	2020 рік	Питома вага, %	2021 рік	Питома вага, %
Початкова професійна	36	15,13%	26	11,06%	10	4,52%
Середня професійна	70	29,41%	72	30,64%	76	34,39%
Вища	130	54,62%	135	57,45%	133	60,18%
Дві вищі освіти	2	0,84%	2	0,85%	2	0,90%
Усього:	238	100,00%	235	100,00%	221	100,00%

Виходячи з даних таблиці 2.5, можна зробити висновок, що найбільшу питому вагу посідає група працівників із вищою освітою.

Освітня структура персоналу ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» відображена на рисунку 2.5.

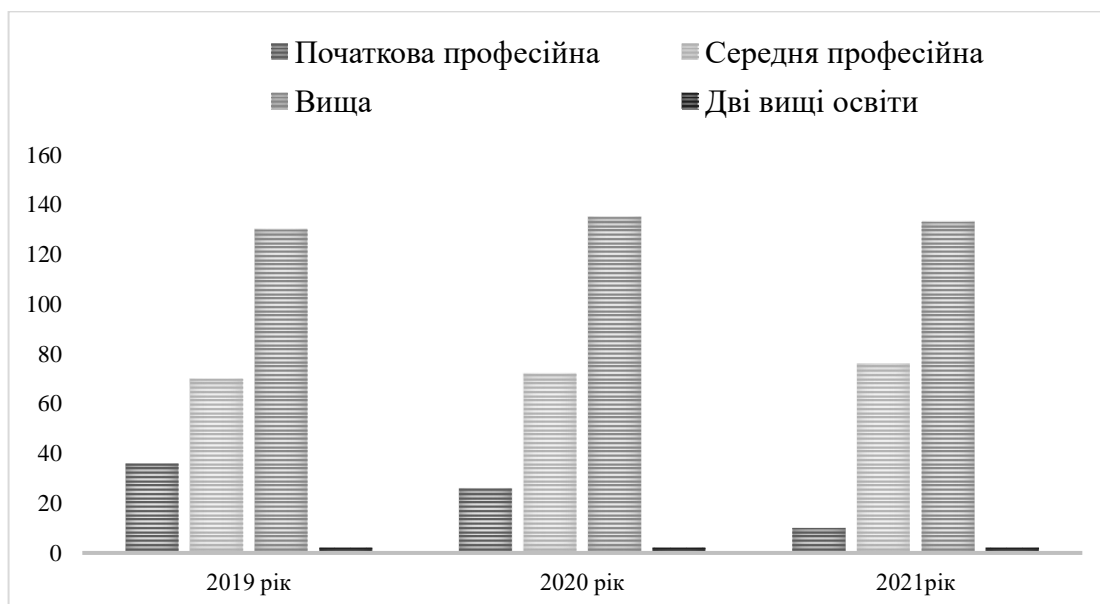


Рисунок 2.5 - Освітня структура персоналу в центральному офісі ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» (складено автором)

Для більш ясного уявлення про стан структури персоналу в ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА», необхідно розглянути деякі коефіцієнти: динаміку плинності персоналу ($K_{тек.}$), динаміку інтенсивності обороту з прийому персоналу ($K_{пр.}$), динаміку коефіцієнта вибуття персоналу ($K_{виб.}$).

$$K_{тек.2019р.} = 5/238 * 100 = 2,1$$

$$K_{тек.2020г.} = 3/235 * 100 = 1,27$$

$$K_{тек.2021г.} = 18/221 * 100 = 8,14$$

Динаміка плинності персоналу в центральному офісі ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА» негативна, про що свідчить постійне зниження коефіцієнта плинності персоналу з 2019 р. по 2021 р.

$$K_{пр.2019г.} = 5/238 * 100 = 2,1$$

$$K_{пр.2020г.} = 3/235 * 100 = 1,27$$

$$K_{пр.2021г.} = 4/221 * 100 = 1,8$$

Динаміка інтенсивності обороту з прийому персоналу з 2019 р. по 2021р. змінюється неактивно.

Динаміка коефіцієнта вибуття персоналу ідентична динаміці плинності персоналу.

За вище розрахованими коефіцієнтами, можна зробити висновок про певну нестабільність в організації та наявну плинність кадрів.

У ТОВ «Нестле Україна» встановлено почасово-преміальну, відрядно-преміальну оплату праці. Премія працівникам виплачується стабільно згідно з чинним Положенням про преміювання, тому наступним об'єктом аналізу стають соціальні гарантії працівників.

2.3 Дослідження системи розвитку персоналу ТОВ «Нестле Україна»

Отже, наразі ТОВ «Нестле Україна» співпрацює з агенцією Institute HuMan (Австрія), що займається консалтинговими послугами в галузі управління людськими ресурсами, виявленням талановитих працівників в організаціях та їх подальшим розвитком на успіх і процвітання компанії.

Institute HuMan працює за методологією “Інституту Гуманістичного Управління розвитком людських ресурсів” м. Відень (Австрія), який є міждисциплінарною асоціацією експертів з різних галузей вивчення людини.

Віденський Університет має світову репутацію головним чином у Методологічній Психології. Уже в 60-х роках минулого століття колишній викладач університету Герхард Х. Фішер відкрив так звані RASCH-Моделі (RASCH-Models) для психологічного дослідження. Ці статистичні методи виявилися набагато точнішими для опрацювання психологічних даних, ніж класичні методи, що базуються на змінних Гаусса. Др. Отмар Е. Хілл навчався під керівництвом проф. Фішера і написав свою дисертацію 1979 року про “однорідність особистісних опитувальників”, в яких він зміг довести, що класичні особистісні тести розроблені сумнівно. Особливо було перевірено все ще використовувані 16-факторний Особистісний Опитувальник Кеттела і Особистісний Опитувальник Фрайбургера. З цією перевагою він заснував власну дослідницьку групу, яка була створена у співпраці з асистентом Проф. Фішера, Др. Ілзе Роп (Dr. Ilse Rop). Вони розробили новий метод для збору особистісних даних - “Структуроване тестування”.

Таким чином, ефективність методології, яку використовує Institute HuMan, не викликає сумнівів.

Сьогодні ТОВ «Нестле Україна» використовує такий підхід до реалізації функції HR-бізнес-партнерства. У компанії дуже хороша практика: щоп'ятниці збираються топ-менеджери та ключові фахівці компанії на захід, який називається "Аналітика". Відділ аналітики на щотижневій основі готує звіти за основними показниками як загалом по компанії, так і в розрізі регіонів і магазинів. Якщо визначається відхилення, керівник напряму обов'язково коментує ситуацію, і якщо це відхилення в мінус, ми всі співробітники домовляємося, що робити далі, призначаються відповідальні та терміни.

Також проводяться щомісячні наради щодо прибутковості торгової точки. Щодо локацій, які показують низьку прибутковість, обов'язково з'ясовують причини і складають план заходів щодо виведення магазину на певний показник доходу. Це може стосуватися як скорочення витрат (оренда, фонд оплати праці, відсоток втрат), так і підвищення валового прибутку (маркетингові акції, ротації персоналу, навчання співробітників магазину, перегляд асортиментної матриці тощо). Заходи можуть стосуватися як сфери відділу оренди, комерційного департаменту, так і департаменту управління персоналом.

Ще один приклад пов'язаний з тим, як HR-фахівцям вдалося розділити відповідальність з керівництвом роздрібного бізнесу не тільки за процес закриття вакансій, а й за його якість.

Раніше в компанії в кожному регіоні був менеджер з персоналу, який закривав вакансії. Як часто це буває, уся відповідальність за якість, адаптацію та плинність персоналу покладалася на HR-службу:

співробітник погано працює - менеджер з персоналу повинен відзвітувати, чому такого підібрали;

співробітник звільнився - менеджер з персоналу відповідальний за це, оскільки на етапі співбесіди неправильно визначив фактори мотивації (демотивації);

у магазині є відкриті вакансії - менеджер з персоналу не підібрав персонал тощо.

Однак у ТОВ «Нестле Україна» за допомогою HR-агенції вирішили відмовитися від посади регіонального менеджера з персоналу, замість двадцяти спеціалістів залишили сім і між ними розподілили всі регіони.

Завдання HR-консультанта - створити потік кандидатів, тоді як завдання директорів магазинів - закрити вакансії. Звичайно ж, ТОВ «Нестле Україна» за допомогою “Institute HuMan” провели навчання керівників щодо того, як правильно добирати персонал, визначили найефективніші канали залучення кандидатів і розділили відповідальність за роботу з цими каналами. Наприклад, оголошення в ЗМІ та в інтернеті дає ТОВ «Нестле Україна», візуалізацію в торгових точках роблять директори магазинів. Є стандарт, розроблений HR-службою, а їхнє завдання - його дотримуватися.

ТОВ «Нестле Україна» також закріпили директорам магазинів у КРІ показник із плинності та укомплектованості. Процес налагодили - результати не змусили на себе чекати. На сьогодні показники з укомплектованості мережі набагато вищі, ніж були раніше. Таким чином ТОВ «Нестле Україна» вирішили питання кількості.

А от питання якості вирішили через КРІ з плинності та через оцінку персоналу, побудовану на системі рейтингів. Тобто ТОВ «Нестле Україна» оцінюють усіх співробітників магазинів за виділеними ключовими показниками ефективності мережі. Кращих співробітників заохочують (матеріально і нематеріально), а зі співробітниками, які показують стабільно слабкі результати, прощаються.

Дуже важливо каскадувати дані КРІ і систему рейтингів, починаючи від директора філії і закінчуючи звичайним продавцем. Таким чином, уся роздрібна мережа включилася в роботу за показниками, за які начебто мав би нести відповідальність HR-

консультант, що, своєю чергою, позначилося і на безпосередніх показниках ефективності магазинів - спостерігається і зростання валового виторгу, і ріст середнього чеку, конверсії бонусних карток тощо.

Важливим фактором, який дотримується в ТОВ «Нестле Україна» за допомогою “Institute HuMan” є баланс економіки та психології в професії. Серед HR-консультантів багато гуманітаріїв, найчастіше психологів або педагогів. Тому тут можна спостерігати, як менеджери з персоналу стають на бік людей і грають роль “турботливої мами”, забуваючи про цілі бізнесу. Буває навпаки - HR-консультант із хорошою економічною освітою чудово розуміє показники, але геть забуває про людей.

Таких фахівців навряд чи побачиш “у полях”, найімовірніше, вони перебувають у кабінеті, водночас навряд чи хтось зі звичайних працівників компанії може прийти до них у гості, обговорити свою проблему, а зворотний зв'язок від людей у таких фахівців, найімовірніше, формалізований.

Також дуже важливо, щоб HR-консультант увесь час розвивався, адже набір професійних інструментів - це те, що дає змогу бути ефективнішим і встигати за розвитком бізнесу як такого.

Основними послугами, що надаються агентством, є підбір персоналу, організація тренінгів, консультаційні послуги щодо проєктів (рис. 2.6).



Рисунок 2.6- Структура послуг, що надаються кадровим агентством
(складено автором)

Для оцінки соціально-економічної ефективності взаємодії кадрового агентства “Institute HuMan” і ТОВ «Нестле Україна» проаналізуємо ефект. Як показники економічної ефективності діяльності кадрового агентства було розглянуто такі:

1) показник середніх витрат [7].

$$K \text{ сер. витрат} = \frac{\sum T}{\sum \text{Закрит}} \quad (2.1)$$

де Т - загальний час, витрачений консультантами на закриття вакансій, чол.-год;

Закрит - кількість закритих вакансій за період, од;

1) показник середньої вартості договору [7]

2)

$$K \text{ ср.вартості договору} = \frac{\sum \text{Оборот}}{\sum \text{Закрит}} \quad (2.2)$$

где Σ оборот – суммарный оборот средств за период, грн.;

Закрит - кількість закритих вакансій за період, од.

Перший показник - це середня кількість часу, що витрачається на закриття однієї вакансії. Цей показник по КА “Institute HuMan” дорівнює 90 чол.-годинам або в середньому 11-12 робочих днів консультанта. Для порівняння, при самостійному закритті вакансії підприємство витрачає від одного до трьох місяців.

Другий показник - це середня вартість одного договору. За Institute HuMan середня вартість договору склала 160 216 грн.. З урахуванням того, що вартість договору становить 1,5 місячного окладу посади, що закривається, отримуємо, що в середньому оклад посад, що закриваються, становив 100 800 грн.. За середньої заробітної плати в Омську на 1 січня 2021 р. у 81064 грн. цей показник характеризує спеціалізацію агентства - вищий і середній менеджмент, а також висококласні фахівці.

Соціальну ефективність діяльності агентства характеризує такий показник, як коефіцієнт утримання клієнтів [7]:

$$\text{Соц.Еф} = \text{Клієнт2-років} / 20, \quad (2.3)$$

де Клієнт2-років - кількість клієнтів дворічної давності з числа основних 20 клієнтів.

Цей коефіцієнт дорівнює 0,44, або 44 %, і показує, що з 20 основних клієнтів 44 % співпрацюють з агентством понад два роки, це доволі високий показник для агентства, що існує на ринку кадрових послуг три роки.

Щодо Institute HuMan отримано такі показники:

1) коефіцієнт впізнаваності [7]:

$$\text{коефіцієнт впізнаваності} = \text{Чвiдом} / \text{Чвiдповiдь}, \quad (2.4)$$

де Чвiдом - кiлькiсть роботодавцiв, яким вiдомо Institute HuMan;

Чвiдповiдь - кiлькiсть роботодавцiв, якi вiдповiли на запитання № 8 анкети;

2) показник середньої оцiнки взаємодiї [7]:

$$\text{ІндексВзаємод} = \text{Пi} / \text{Бj}, \quad (2.5)$$

де Пi - пiдприємство;

Бj - бал, виставлений пiдприємством агентству за 10-бальною шкалою.

Коефіцієнт впізнаваності склав 77 %, що свiдчить про те, що Institute HuMan досить вiдоме на омському ринку кадрових послуг, якщо брати до уваги той факт, що на сьогоднiшнiй день у мiстi функціонує понад 35 агентств.

Середня оцiнка результатiв спiвпрацi з кадровою агенцією склала 6,8. Дiапазон розкиду оцiнок вiд 4 до 10.

Таким чином, видно, що спiвпраця з агентством оцiнюється вище за середнє, проте резерв пiдвищення ефективностi достатнiй. Основним недоліком у дiях кадрового агентства роботодавцi вiдзначають не термiни виконання заявки, а якiсть наданих кандидатiв.

Однак це невдоволення часто пов'язане не тiльки з некомпетентністю консультантiв, а й iз неточністю наданої заявки, невизначеністю роботодавця.

Загалом дiяльність кадрового агентства "Institute HuMan" можна оцiнити як ефективну. У бiльшостi випадкiв роботодавець разом iз кандидатом отримує додатковий ефект у виглядi економiї часу та робочої сили, проте iснують претензії з боку пiдприємств, усунення яких сприятиме бiльш якiснiй та ефективнiй спiвпрацi.

Проведене дослідження довело, що в середовищі підприємств - потенційних і реальних замовників послуг кадрових агентств - не існує єдиної точки зору щодо доцільності витрат на професійний рекрутинг.

Якщо одна половина роботодавців вважає співпрацю з кадровими агентствами ефективною та виправданою (більша частина тих підприємств, які вже співпрацюють з агентствами), то друга половина або вважає звернення до рекрутерів витратним і неефективним, або ще не визначилася зі ставленням до послуг кадрових агентств (здебільшого це підприємства, які ще не взаємодіяли з кадровими агентствами).

Однак у сучасних умовах роботодавцю необхідно ретельно зважити всі статті витрат на підбір персоналу, перш ніж ухвалити рішення про самостійний пошук кадрів. Нерідко буває, що звернення до агентства - найвигідніший і оптимальний спосіб розв'язання кадрової проблеми, що виникла.

Основні резерви зростання ефективності взаємодії пов'язані з такими сторонами діяльності агентства, як спеціалізація і розширення спектра послуг, питання якості підбору, ексклюзивність агентства для замовника, а також поліпшення зворотного зв'язку. З боку клієнтів - це підвищення рівня професіоналізму HR-менеджерів і вибір єдиного бізнес-партнера в особі кадрового агентства.

Висновки до розділу 2

Nestle - найбільша у світі компанія-виробник продуктів харчування та напоїв, експерт у галузі правильного харчування та здорового способу життя. Відповідність діяльності служби відділу кадрів сучасним вимогам досягається завдяки системі постійного навчання, що включає

в себе участь у семінарах, тренінгах, вивчення відповідної періодичної літератури.

Наразі ТОВ «Нестле Україна» співпрацює з агенцією Institute HuMan (Австрія), яка займається консалтинговими послугами в галузі управління людськими ресурсами, виявленням талановитих працівників в організаціях та їх подальшим розвитком на успіх і процвітання компанії.

Однак у ТОВ «Нестле Україна» за допомогою HR-агентства вирішили відмовитися від посади регіонального менеджера з персоналу, замість двадцяти спеціалістів залишили сім і між ними розподілили всі регіони. ТОВ «Нестле Україна» також закріпили директорам магазинів у КРІ показник із плинності та укомплектованості.

Питання якості вирішили через КРІ з плинності та через оцінку персоналу, побудовану на системі рейтингів. Тобто ТОВ «Нестле Україна» оцінюють усіх співробітників магазинів за виділеними ключовими показниками ефективності мережі. Кращих співробітників заохочують (матеріально і нематеріально), а зі співробітниками, які показують стабільно слабкі результати, прощаються.

Загалом діяльність кадрового агентства “Institute HuMan” можна оцінити як ефективну. У більшості випадків роботодавець разом із кандидатом отримує додатковий ефект у вигляді економії часу та робочої сили, проте існують претензії з боку підприємств, усунення яких сприятиме більш якій та ефективній співпраці.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЖЕМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

3.1 Напрямки для розвитку персоналу підприємства

Основним напрямком для компанії, яка прагне розвивати персонал, є залучення зовнішніх спеціалістів HR-служби зовнішнього агентства

Наразі найпоширенішими є 3 ролі HR-служби зовнішнього агентства:

1. HR - виконавець, який виконує конкретні накази і розпорядження бізнесу. Ця роль, як і раніше, є домінуючою.

2. HR виконує свою роботу в деякому відриві від бізнесу, коли останній навіть не знає, про навчання, що проводяться, плани з підбору або HR-проекти. Така роль проявляється, скоріше, як відгомін минулого і поступово сходить нанівець.

3. HR - партнер і внутрішній консультант. Тут ідеться не про спосіб організації HR-служби, де "HR-партнер" розуміється, як HR-дженераліст, а про роль партнера за кваліфікацією та умонастроєм, коли HR-консультант діє як внутрішній консультант. Така роль HR-служби поки що не дуже поширена, але, на мій погляд, вона буде активно розвиватися.

Тому, пропоную компаніям, у т.ч. ТОВ «Нестле Україна», використовувати практику впровадження саме HR-бізнес-партнерства.

З бар'єри, які треба долати HR на шляху до партнерської ролі:

Стереотип про роль HR-служби (виконавці наказів), який склався у бізнесу та у багатьох HR-консультантів.

Найчастіше HR-консультантам не вистачає функціональної ерудиції. Тобто, людина добре знає одну якусь функцію, наприклад, навчання і розвиток, а в інших - ні. Часом HR-консультанти і бізнес не завжди добре розуміють. У підсумку у них не вистачає експертних знань, які дають змогу виступити консультантом, що вирішує проблеми бізнесу.

Невміння консультувати. Більшість HR-консультантів не навчені консультуванню, оскільки це вміння від них раніше не вимагалось.

Отже, обираючи HR-партнера, необхідно визначити значущість його основних компетенцій і компетентностей.

1. Знає бізнес-показники.

Виручка, рентабельність, повернення інвестицій, EBITDA, вміє обґрунтовувати ними HR-ініціативи.

2. Розуміє принципи консалтингу.

Якщо бізнес-партнер бачить потребу бізнесу, він має зрозуміти, як її "закрити" на рівні консалтингу - як зробити діагностику, підготувати звіт, презентувати його і затвердити рішення.

3. аналізує.

Людині, далекій від цифр, буде важко - є небезпека, що вона бачитиме бізнес виключно з погляду психології, без розуміння бізнес-процесів, причин і наслідків.

4. Вміє впроваджувати зміни і знає інструменти, які допомагають досягати цілей.

5. Вибудовує партнерські відносини.

Одне з головних завдань HR бізнес-партнера - зробити так, щоб бізнес йому довіряв і відчував підтримку.

6. Проявляє лідерські якості

Важливо брати на себе відповідальність в умовах невизначеності та доводити до кінця розпочате, переконуючи інших "продавати" ідею.

У сферу управління персоналом також швидко приходять нові високотехнологічні інструменти та рішення, без яких подальший розвиток уже неможливий, що також потрібно врахувати, обираючи стратегію взаємодії з агентством.

Діяльність HR-фахівця сьогодні дедалі активніше переміщується в хмари та мобільну площину. Це підвищує швидкість роботи фахівців, а в підсумку, їхню ефективність.

Ще одним напрямком роботи, де активність рекрутерів дедалі помітніша, є соціальні мережі, які надають величезні обсяги даних про претендентів. Під час пошуку, підбору та найму управлінців і топ-менеджерів самі компанії-роботодавці - понад 60%, за нашими оцінками, - і кадрові провайдери все більше використовують соцмережі. Вони дають можливість поглянути на кандидата в різних ракурсах, а кандидату дають змогу включити до свого профайлу "живі рекомендації" та додаткову інформацію, яку не завжди можна відобразити в сухому резюме. Дедалі більшої популярності набувають онлайн-інструменти оцінювання кандидатів. Це економить час і дає змогу встановити фільтри, додавши параметри, необхідні для тієї чи іншої позиції.

Найпоширенішими прикладами застосування автоматизованих систем в HR є облік часу, база даних, база первинних знань, статистика, автоматизація обліку тренінгів, плану персонального розвитку, постановки завдань. Дедалі частіше можна зустріти компанії, в яких автоматизовано процеси комунікацій, навчання та оцінювання персоналу, а також менше інформації обробляється вручну. Це дає можливість прискорити роботу фахівця і прийняти правильне рішення, а також істотно заощадити матеріальні ресурси компанії. Сучасному менеджеру з персоналу потрібно вміти збирати та аналізувати великі обсяги інформації про працівників, використовуючи різноманітні програми, що допоможуть зробити це якісно та швидко.

Автоматизація не є синонімом знеособленості та нелюдськості, адже основна мета цього процесу полягає у структуруванні рутини та звільненні часу для комунікаційних і творчих завдань [3].

Як зазначають практики, якщо раніше управління персоналом можна було звести до перекладання папірців, то зараз це складний процес, що пов'язаний з контролем, аналізом і розробкою стратегій. Природно, що для цього потрібно проводити облік робочого часу і внеску співробітника, а також перевіряти, як він виконує свої обов'язки. Якщо довірити все це людям, вони фізично не встигнуть відзначати всі "контрольні точки" роботи компанії. Саме тому зручно використовувати інформаційні технології, тобто віддати комп'ютерам усю "чорну роботу" [4].

Проте саме рекрутмент нині має для бізнесу найбільше значення серед усіх HR-інструментів, а саме навіть вище, ніж адаптація та утримання талантів [7]. Підприємства починають використовувати чат-боти, що автоматизують процеси масового найму. Вони надають комфортне середовище для спілкування з кандидатами та позбавляють трудомістких процесів. Особливо це стосується великих компаній. HR-фахівцю також важливо утримувати в полі уваги те, що сьогодні командна робота відіграє ключову роль. Тому потрібно створювати різні тренінги, які допоможуть працівникам розуміти згуртованість, спільно діяти та досягати цілей.

Якщо говорити про якості, якими повинен володіти HR-фахівець у XXI столітті, то, на думку більшості респондентів, на першому місці знаходиться комунікабельність, яку обрали 87% опитаних, що не дивно, адже менеджер з персоналу часто взаємодіє з людьми, доносить інформацію та управлінські рішення, допомагає взаємодіяти працівникам на різних рівнях комунікацій. На останньому місці

опинилася товариськість, на яку вказали 36,7%, хоча ця якість також важлива для здійснення успішної діяльності HR.

Опитувані також обирали, які знання для HR-фахівця є важливими, мало важливими, неважливими. Найбільш важливими є вміння працювати в колективі та вміння керувати командою, оскільки 46 осіб вказали на них. Найменш важливим виявилось знання економіки та менеджменту (19 осіб обрали ці знання як мало важливі). Опитані навіть відповіли, що наразі знання законів не є важливим фактором для успішної професійної діяльності у сфері управління персоналом.

Звісно, на вибір респондентами важливих знань впливають їхній досвід, напрям виконуваної роботи в професії, очікування від професійного розвитку та самореалізації. Відповідаючи на запитання "Які, на Вашу думку, компетенції є важливими для HR-фахівців у XXI ст.?", більшість опитаних віддали перевагу вмінню аналізувати великі обсяги інформації та працювати з ними (75%). Це можна пояснити тим, що відеоінтерв'ю тільки починає поширюватися, не всі фахівці в галузі управління ознайомилися з цією технологією. А також потрібно розуміти саму специфіку цього інструменту та доцільність його застосування залежно від посади та особливостей самого підприємства, сфери діяльності тощо.

Очікувано високими були відповіді респондентів щодо необхідності формування у менеджерів з персоналу навичок роботи зі спеціальними додатками для роботи з персоналом та здатності доцільно й обґрунтовано використовувати соціальні мережі.

Серед найпоширеніших технологій, використовуваних у роботі менеджерами з персоналу, опитані вказали на соціальні мережі (20%), відеоконференції (17%), спеціальні програмні продукти (52%), джобсайти (2%).

Отже, хоча розвиток технологій набирає обертів, компанії та фахівці в галузі менеджменту персоналу інтенсивно використовують новітні технології. Особливо важливо розуміти, що формування ключових компетенцій має стати основним завданням професійної підготовки цих фахівців у вищій школі. Оскільки процес цифровізації набирає значних обертів і розвивається досить швидко, то було цікаво дізнатися, які зміни, пов'язані з цифровізацією економіки, відбудуться у сфері HR у найближчі 5 років.

Більшість респондентів вважає, що найближчим часом серед тенденцій, які впливатимуть на професійну діяльність менеджерів з персоналу, будуть такі: поява програми, яка зможе визначати настрій, втому працівника (55%); використання датчиків для того, щоб дізнатись, де перебуває працівник (40%); виконання всієї роботи машиною та проведення інтерв'ю програмі (25%).

Також кілька респондентів обрали такі варіанти відповідей: розширення кола можливостей навчання персоналу (вебінари, семінари тощо) відповідно до викликів сьогодення; поява вдосконалених програм для контролю продуктивності віддалених працівників, бо наразі це є одним із найважливіших питань в HR у зв'язку з вищою економічною ефективністю віддаленої роботи відносно звичної стаціонарної.

Для того щоб більш детально дізнатися думки опитаних про те, якими компетенціями повинен володіти HR-фахівець в епоху цифрових технологій, їм було надано можливість висловити свої побажання. З них можна виокремити такі компетенції, як уміння вести ділову бесіду та листування, уміння критично аналізувати інформацію, що включає не лише аналітичний склад розуму, а й інтелектуальну та емоційну гнучкість, уміння вислуховувати, робота в режимі багатозадачності, розв'язання складних проблем (Complex Problem Solving), уміння взаємодіяти й вести перемовини, аналіз та оптимізація своєї діяльності з

метою збільшення продуктивності в умовах швидкоплинного середовища.

Сьогодні понад 70% компаній автоматизували таку частину HR-функції, як кадрове адміністрування, більш ніж 50% автоматизували оренду, 46% - розрахунок компенсацій, 30% - навчання персоналу. Однак тільки 30% HR-директорів задоволені тим, що вийшло [8]. Адже потенційні співробітники компаній часто мають вищий рівень технологічних навичок, ніж люди, які підбирають відповідний персонал, тому їм необхідно підтягуватися до рівня претендентів. Це можна пояснити тим, що цей процес тільки набирає обертів, і не всі були готові до таких змін. Тому потрібно, щоб пройшов процес адаптації, тоді позитивних відгуків буде набагато більше.

Справжній фахівець у галузі HR повинен не тільки знати всі аспекти та нюанси стратегії управління людськими ресурсами, бачити те, як її потрібно реалізувати в рамках свого підприємства, а й чудово розумітися на тому напрямі бізнесу, де веде свою діяльність його компанія.

Сучасний HR-менеджер повинен не просто стати частиною команди з управління компанією, а й здійснювати активний вплив на ведення бізнесу за допомогою впровадження сучасних інструментів. Завдяки цифровізації HR-фахівець може швидко та якісно виконати рутинну роботу та заощаджувати кошти, що дасть змогу більше часу та можливостей для комунікацій з персоналом та їхнього розвитку, тобто тих напрямів роботи, які спрямовані на збільшення віддачі від персоналу, його залучення та продуктивності.

Таким чином, персональні якості HR-консультанта мають стати ключовими при виборі стратегії бізнес-партнерства.

3.2 Пропозиції для розвитку персоналу підприємства на прикладі ТОВ «Нестле Україна»

Конкретною пропозицією для HR-агентства є впровадження на ТОВ «Нестле Україна» послуги "організаційний діагноз мікроклімату і задоволеності", який передбачає:

- дослідження мотивації співробітників, мікроклімату організації, корпоративного духу, залученості співробітників;
- розвиток організаційної діагностики рекомендує і пропонує заходи щодо поліпшення управлінських принципів для стратегічного розвитку;
- раннє виявлення організаційних питань;
- діагностика змін і розвитку потреб;
- включення організаційного планування та розвитку;
- розробка та оновлення мікроклімату всередині компанії.

Процес:

- компанія виконує запит;
- визначає та погоджує питання про найбільш раціональний інструмент використання;
- визначаються найкращі менеджери з управління;
- виявляється тип дослідження;
- узгоджуються відповідні внутрішні/зовнішні показники учасників;
- регулюється процес комунікації;
- розробляється план проєкту;
- генерується запитальник;
- виконується анонімна робота і 100 % співробітників відправляється online;

- проведення інтерв'ю з 30% співробітників;
- здійснюється збір даних і процес розроблення даних;
- формується консолідований звіт і надання отриманих результатів для керівництва і співробітників.

Очікуваний результат:

- ідентифікація внутрішніх причин задоволеності/незадоволеності працівника;
- зовнішні причини переваги / недоліків компанії на місцевому ринку;
- ясна картина цілей і стратегій компанії за результатами проєкту;
- зосередженість на індивідуальному навчанні та вимогах щодо розвитку і проєктування програми управління, орієнтованого на потреби учасників.
- переваги:
- розробка заходів щодо вдосконалення;
- пропозиція керівних принципів для стратегічних напрямків;
- підвищення продуктивності;
- збільшення ідентифікації та поваги до компанії;
- збільшення іміджу компанії як найкращого роботодавця.

Приклади:

- кожен проєкт, пов'язаний зі збільшенням конкурентоспроможності, ефективності, продуктивності, мотивації, енергії та натхнення на розвиток;
- спрямованість на поліпшення організаційного статусу/розвитку з метою організаційної ефективності та процвітання;
- невід'ємна частина стратегії людських ресурсів.

Крім того, пропонуємо використовувати технологію кар'єрного навчання для розробки індивідуальних програм для співробітників ТОВ «Нестле Україна».

Перед розробкою відповідних програм, було визначено ключові компетенції, необхідні співробітникам ТОВ «Нестле Україна» і запропоновано основні заходи для вдосконалення таких компетенцій. (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Модель компетенцій, необхідна ТОВ «Нестле Україна», яка може бути використана Institute HuMan (складено автором)

Ключові компетенції для ТОВ «Нестле Україна»	Оціночний бал розвитку компетенції	Можливі заходи розвитку
1	2	3
1. Орієнтація на результат	3,16	
Знає цілі бізнесу та шляхи досягнення результату	3,98	- менторинг з корпоративних цінностей і стратегії - наставництво та менторинг через надання додаткових повноважень при заміщенні керівника
Вміє прийняти/вибрати правильне рішення, ґрунтуючись на фактах	2,00	- наставництво в рамках участі в проєктах; - внутрішні інформаційні бази
Ставить завдання та цілі	3,00	- участь у тренінгу
Визначає етапи виконання, досягнення мети; визначає виконавців і критерії оцінки; оцінює результати	3,43	- внутрішні оп-line програми професійної підготовки
Володіє достатньою професійною експертизою для ефективної організації роботи свого підрозділу	3,53	- внутрішні оп-line програми професійної підготовки - наставництво та менторинг через надання додаткових повноважень при заміщенні керівника - програми збереження знань "know-how"

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Передбачає можливі проблеми, вузькі місця і готується до них	3,00	- наставництво та менторинг через надання додаткових повноважень при заміщенні керівника
2. Управління змінами/інноваціями	3,25	
Використовує гнучкий, позитивний і про-активний підхід для подолання труднощів	3,43	· менторинг з корпоративних цінностей і стратегії
Сприяє прийняттю рішень іншими людьми	3,86	- участь у тренінгу - наставництво в рамках участі в проектах
Рішучий та ініціативний	3,22	- менторинг з корпоративних цінностей і стратегії
Проявляє гнучкість і швидко реагує на зміни	3,72	- внутрішні оп-line програми професійної підготовки
Пропонує розв'язання проблем, що перебувають поза зоною його відповідальності	2,57	- внутрішні інформаційні бази - програми збереження знань "know-how"
Розглядає зміни та нові підходи, як сприятливу можливість для подальшого розвитку, а не особисту загрозу	3,14	- наставництво в рамках участі в проектах
Приймає якісні рішення, засновані на фактах, оцінює ризику	2,80	- внутрішні оп-line програми професійної підготовки
3. Створення ефективної команди	3,42	
Створює атмосферу співпраці в процесі досягнення мети. (Створює атмосферу, в якій кожен проявляє себе; створює в команді відчуття причетності; заохочує відкритий діалог; прагне зрозуміти свою команду - мотивацію, навички, досвід, особисту ситуацію через дискусію щодо розвитку кар'єри; підтримує та мотивує команду для того, щоб зрозуміти та оцінити потенціал кожного члена команди).	3,86	- менторинг з корпоративних цінностей і стратегії - внутрішні інформаційні бази

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Розвиває підлеглих (Забезпечує підлеглих завданнями, що розвивають; ділиться знаннями і розумінням перспектив; розвиває наступників)	3,43	- програми збереження знань "know-how"
Наділяє людей повноваженнями (делегування)	3,43	- участь у тренінгу
Заохочує особистий внесок кожного в загальну справу	3,43	- участь у тренінгу
Дає детальний конструктивний зворотний зв'язок - індивідуально й обгрунтовано	3,29	- участь у тренінгу
Поділяє з командою відповідальність за результат, надає перевагу загальному результату перед особистим	3,43	- програми збереження знань "know-how"
Надихає інших на вирішення важких завдань	3,29	- менторинг з корпоративних цінностей і стратегії
Керує конфліктами - шукає рішення разом із командою, заохочує протиріччя для отримання кращого рішення	2,57	- менторинг з корпоративних цінностей і стратегії - наставництво та менторинг через надання додаткових повноважень під час заміщення керівника; - наставництво в процесі тимчасових ротацій в інші функціональні підрозділи;
Здатний виявити як сильні, так і слабкі сторони співробітника	3,43	- внутрішні оп-line програми професійної підготовки
Справедливо ставиться до всіх членів команди (не виокремлює фаворитів), вміє вибудовувати стосунки незалежно від статі, расової приналежності та віку.	4,00	Бал розвитку компетенції відповідає вимогам

До того, як розроблятимуться індивідуальні програми розвитку, необхідно провести вибір методів. Йдеться про побудову системи розвитку персоналу, яка має повноцінно функціонувати не тільки під

конкретний проєкт оцінювання, а й виконувати свої завдання в постійному процесному режимі.

- розробка індивідуальних і групових програм розвитку персоналу;

- формування бюджету витрат на розвиток персоналу;

- розробка процедури взаємодії між відповідальними особами та учасниками програм розвитку;

- розробка інструментів контролю ефективності участі в програмі розвитку.

- Індивідуальні та групові програми можуть містити в собі такі методи розвитку персоналу:

1. Програми самонавчання, побудовані на принципі інтерактивної взаємодії з куратором:

- внутрішні оп-line програми професійної підготовки, які передбачають можливість інтерактивної взаємодії у формі відповідей на запитання, перевірки розуміння матеріалу та рекомендацій щодо вивчення додаткового матеріалу;

- внутрішні інформаційні бази розв'язання професійних проблем, звертаючись до яких співробітник має можливість користуватися досвідом та ідеями працівників інших підрозділів і поповнення своїми розробками - оцінка внеску співробітника в розвиток такої інформаційної бази впливатиме на загальну оцінку за підсумками проходження програми розвитку;

- програми збереження знань "know-how", які передбачають розвиток кожного через передачу своїх знань і досвіду колегам - підготовка і проведення "круглих столів", презентацій, внутрішніх конференцій тощо.

- індивідуальні та групові перегляди відеотренінгів;

- створення внутрішньої бібліотеки професійної навчальної літератури тощо.

2. Програми наставництва та менторингу, побудовані на принципі передання знань і навичок вищим за рівнем керівником:

- наставництво в рамках участі в проєктах;
- наставництво і менторинг через надання додаткових повноважень при заміщенні керівника;
- наставництво в процесі тимчасових ротацій в інші функціональні підрозділи;
- менторинг за корпоративними цінностями та стратегією тощо.

3. Програми тренінгової підготовки, побудовані на принципі відпрацювання практичних навичок у групах:

- визначення кількості та тематик внутрішніх тренінгових програм;
- визначення кількості та розробка тренінгового завдання для проведення корпоративних тренінгів зовнішніми провайдерами.
- регламентація процедури взаємодії між фахівцями HR-підрозділу, безпосередніми керівниками, наставниками суміжних структурних підрозділів та учасниками оцінювання (планування інформаційних потоків, термінів, форм взаємодії, необхідних бланків тощо).

Крім того, для ТОВ «Нестле Україна» необхідне розроблення інструментів контролю ефективності, які використовуватимуться в процесі реалізації програм розвитку з метою проміжного контролю таких показників:

- рівня задоволеності учасників програм розвитку;
- рівня розвитку компетенцій - засвоєння нових знань і відпрацювання навичок;

- оцінки поведінки учасників після тренінгу на робочому місці;
- вимірювання кількісних і якісних показників діяльності.

Висновки до розділу 3

Основним напрямком для компанії, яка прагне розвивати персонал, є залучення зовнішніх спеціалістів HR-служби зовнішнього агентства

Наразі найпоширенішими є 3 ролі HR-служби зовнішнього агентства:

1. HR - виконавець, який виконує конкретні накази і розпорядження бізнесу. Ця роль, як і раніше, є домінуючою.

2. HR виконує свою роботу в деякому відриві від бізнесу, коли останній навіть не знає, про навчання, що проводяться, плани з підбору або HR-проекти. Така роль проявляється, скоріше, як відгомін минулого і поступово сходить нанівець.

3. HR - партнер і внутрішній консультант. Тут ідеться не про спосіб організації HR-служби, де "HR-партнер" розуміється, як HR-дженераліст, а про роль партнера за кваліфікацією та умонастроєм, коли HR-консультант діє як внутрішній консультант. Така роль HR-служби поки що не дуже поширена, але, на мій погляд, вона буде активно розвиватися.

Тому, пропонуємо компаніям, у т.ч. ТОВ «Нестле Україна», використовувати практику впровадження саме HR-бізнес-партнерства.

У сферу управління персоналом також швидко приходять нові високотехнологічні інструменти та рішення, без яких подальший

розвиток вже неможливий, що також потрібно врахувати під час вибору стратегії взаємодії з агентством.

Пропозицією для HR-агенції є впровадження на ТОВ «Нестле Україна» послуги "організаційний діагноз мікроклімату та задоволеності". Крім того, пропонуємо використовувати технологію кар'єрного навчання для розробки індивідуальних програм для співробітників ТОВ «Нестле Україна».

Перед розробкою відповідних програм, було визначено ключові компетенції, необхідні співробітникам ТОВ «Нестле Україна» і запропоновано основні заходи для вдосконалення таких компетенцій.

У роботі було визначено ключові компетенції, необхідні співробітникам ТОВ «Нестле Україна» і запропоновано основні заходи для вдосконалення таких компетенцій.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено сутність людських ресурсів як найважливішого ресурсу управління в організації, а також розробити заходи щодо підвищення ефективності їх використання.

1. Розглянуто персонал як найважливіший ресурс підприємства. Багато провідних світових компаній досягають перемоги над конкурентами за рахунок ефективного використання людських ресурсів, послідовно збільшуючи участь персоналу у вирішенні проблем організації, взявши за основу принцип «результат – це людина». Таким чином, самовідданість, відданість, готовність розділяти цілі та цінності компанії та прагнення підтримувати членство в організації та працювати в її інтересах – це найважливіша умова віддачі від усіх ресурсів, а не тільки від людини. Ще одним завданням перетворення персоналу на конкурентну перевагу є раціональна організація роботи. Організація праці може створювати конкурентні переваги як високого, і низького порядку, оскільки високий чи необхідний рівень організації праці призводить до мінімізації витрат. На нинішньому етапі глобалізації виникло і спостерігалось цікаве явище: виробники з високорозвинених країн з високими привілеями почали втрачати свої акції, витісняючи компанії з країн, що розвиваються, використовуючи конкурентні переваги низького порядку. І тут багато в чому визначальним фактором були витрати на робочу силу, виражені в ціні. У майбутньому це призвело до того, що виробничі компанії з високорозвинених країн перенесли виробництво в країни, що розвиваються.

2. Досліджено показники розвитку персоналу. трудові ресурси являють собою ту частину населення країни, яка завдяки

психофізичним та інтелектуальним якостям здатна виробляти матеріальні блага чи послуги. З цього визначення випливає, що трудові ресурси включають як тих людей, які працюють в економіці, так і тих, хто не працює, але може працювати. Робоче (зайняте) населення можна, своєю чергою, розглядати у кількох розділах: для окремих секторів, для професійних груп (включаючи фізичну та розумову працю), для трудових режимів (зайнятість на повний робочий день, неповний робочий день і тиждень тощо), нарешті, у соціальному та економічному контексті. Якість трудових ресурсів суттєво впливає на темпи та якість економічного зростання. Виробничий потенціал робочої сили, крім психологічних і фізичних якостей співробітників, включає ряд параметрів, які визначають його придатність і здатність виконувати високопродуктивну роботу. Це рівень загальної та спеціальної освіти, накопичені та перейшли з покоління в покоління виробничий досвід та стандарти культурної поведінки. Очевидно, що виробничий потенціал трудових ресурсів країни багато в чому визначається соціально-економічною політикою держави. У процесі аналізу трудових ресурсів, нормативних актів, місцевих документів організації (що регулюють питання трудової дисципліни, внутрішніх трудових норм, винагород та матеріальних стимулів), первинних облікових документів для кадрового обліку, робочого часу та заробітної плати, бюджетних коштів, аналітичні облікові регістри, бухгалтерська та податкова звітність.

3. Виявлено ознаки ефективності використання персоналу та його розвитку. Основою всього керівництва є порівняння витрат та результатів праці, оцінка вкладу різних категорій персоналу та окремих колективів у загальні результати підприємства, визначення факторів для збільшення обсягу виробництва та продажу на товарному ринку, скорочення витрат та покращення результатів праці та

виробництва. Продуктивність праці працівників характеризує кількість продукції, виробленої за одиницю робочого дня, і як ставлення обсягу виробництва (у вартісному чи фізичному вираженні) і середньої кількості працівників. Цей показник є одним із найважливіших показників, що характеризують ефективність використання трудових ресурсів та господарської діяльності підприємства.

Показники ефективності праці, які впливають на реалізацію фінансових результатів, з погляду, мають бути доповнені набором коефіцієнтів рентабельності трудових ресурсів.

4. Дано загальну характеристику ТОВ «Нестле Україна». Nestle - найбільша у світі компанія-виробник продуктів харчування та напоїв, експерт у галузі правильного харчування та здорового способу життя. Кредо Nestle - робити життя кращим, пропонуючи споживачам тільки якісні продукти. Сьогодні ТОВ «Нестле Україна» є лідером ринку в більшості категорій, де присутня її продукція: розчинна кава, кавасистеми і кавокапсули, кулінарія, готові сніданки і каші швидкого приготування, дитяче харчування. Крім того, компанія займає сильні позиції на ринку кондитерських виробів і кормів для домашніх тварин.

5. Проведено аналіз динаміки якості людського капіталу ТОВ «Нестле Україна». Штатна чисельність у центральному офісі за 2021 рік становила 221 особу. Контингент структурного підрозділу поділяється на три категорії: керівники, фахівці, робітники. Динаміка інтенсивності обороту з прийому персоналу з 2019 р. по 2021р. змінюється неактивно. Динаміка коефіцієнта вибуття персоналу ідентична динаміці плинності персоналу. За вище розрахованими коефіцієнтами, можна зробити висновок про певну нестабільність в організації та наявну плинність кадрів. У ТОВ «Нестле Україна» встановлено почасово-преміальну, відрядно-преміальну оплату праці.

Премія працівникам виплачується стабільно згідно з чинним Положенням про преміювання, тому наступним об'єктом аналізу стають соціальні гарантії працівників.

6. Проведено дослідження системи розвитку персоналу ТОВ «Нестле Україна». ТОВ «Нестле Україна» співпрацює з агенцією Institute HuMan (Австрія), що займається консалтинговими послугами в галузі управління людськими ресурсами, виявленням талановитих працівників в організаціях та їх подальшим розвитком на успіх і процвітання компанії. Institute HuMan працює за методологією «Інституту Гуманістичного Управління розвитком людських ресурсів» м. Відень (Австрія), який є міждисциплінарною асоціацією експертів з різних галузей вивчення людини. Віденський Університет має світову репутацію головним чином у Методологічній Психології. Уже в 60-х роках минулого століття колишній викладач університету Герхард Х. Фішер відкрив так звані RASCH-Моделі (RASCH-Models) для психологічного дослідження.

7. Окреслено напрямки для розвитку персоналу підприємства. Основним напрямком для компанії, яка прагне розвивати персонал, є залучення зовнішніх спеціалістів HR-служби зовнішнього агентства. Наразі найпоширенішими є 3 ролі HR-служби зовнішнього агентства: 1. HR - виконавець, який виконує конкретні накази і розпорядження бізнесу. Ця роль, як і раніше, є домінуючою. 2. HR виконує свою роботу в деякому відриві від бізнесу, коли останній навіть не знає, про навчання, що проводяться, плани з підбору або HR-проекти. Така роль проявляється, скоріше, як відгомін минулого і поступово сходить нанівець. 3. HR - партнер і внутрішній консультант. Тут ідеться не про спосіб організації HR-служби, де "HR-партнер" розуміється, як HR-дженераліст, а про роль партнера за кваліфікацією та умонастроєм, коли HR-консультант діє як внутрішній консультант.

Така роль HR-служби поки що не дуже поширена, але, на мій погляд, вона буде активно розвиватися. Тому, пропоную компаніям, у т.ч. ТОВ «Нестле Україна», використовувати практику впровадження саме HR-бізнес-партнерства.

8. Надано пропозиції для розвитку персоналу підприємства на прикладі ТОВ «Нестле Україна». Конкретною пропозицією для HR-агентства є впровадження на ТОВ «Нестле Україна» послуги "організаційний діагноз мікроклімату і задоволеності", який передбачає: дослідження мотивації співробітників, мікроклімату організації, корпоративного духу, залученості співробітників; розвиток організаційної діагностики рекомендує і пропонує заходи щодо поліпшення управлінських принципів для стратегічного розвитку; раннє виявлення організаційних питань; діагностика змін і розвитку потреб; включення організаційного планування та розвитку; розробка та оновлення мікроклімату всередині компанії. Крім того, пропонуємо використовувати технологію кар'єрного навчання для розробки індивідуальних програм для співробітників ТОВ «Нестле Україна».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Бацалай Т.М., Бацалай Ю.М. Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2012. Вип. 4. С. 139–145. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_4_24 (дата звернення: 10.11.2022).
2. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169-173.
3. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173.
4. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2014. № 6. С. 73–75.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2020. 466с.
6. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. № 8. С. 6– 14.
7. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2021. № 131. С. 53-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2021_131_8

8. Величко А. В., Силаєв А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 38-44.

9. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf (дата звернення 21.10.2022р.)

10. Гармідер Л. Д. Розвиток кадрового потенціалу за життєвим циклом торговельного підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2013. №1. С. 101-105.

11. Герасименко Л. Д.; Капліна Т. В. Впровадження інноваційних інсентив-програм для розвитку персоналу в готелі. In: The 6 th International scientific and practical conference—Results of modern scientific research and development (August 22-24, 2021) Barca Academy Publishing, Madrid, Spain. 2021. 517 p. 2021. p. 463.

12. Гетьман О. О., Царюк С. Ю. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації). *Глобальні та національні проблеми економіки*. №21. 2021. С. 536-541.

13. Гризовська Л.О. Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно активних промислових підприємств. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*, 2014. Том 15. № 3. С. 12–20.

14. Грузіна І.А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

15. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 194–198.

16. Гуцуляк Н.П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. *Збірник наукових праць*

Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2019. № 2 (40). С. 29-38.

17. Дем'яненко А.М. Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах *Технології та дизайн*. *Економіка*. 2018. № 2 (15). С. 1–11.

18. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюжний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № (1) 95. С.113–125.

19. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп.ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. 848 с.

20. Іваницька О. В., Смирнов С. А., Біловус О. С. Вплив інформаційного середовища на прийняття рішень економічних суб'єктів: рефлексивний підхід. *Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут*. 2020. № 14. С. 476-482.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2020_14_75.

21. Іванова С., Ізюмцева Н., Кібанов А. Сфера зайнятості і доходів в умовах цифрової економіки: механізми регулювання, виклики та доміанти розвит-ку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 23–24 жовт. 2019. К.: КНЕУ, 2019. С. 341-345.

22. Корбут О. О., Федоряк Р.М. Формування кадрової політики. *Ефективна економіка*. 2021. №1.

23. Кочума І. Ю., Кузьменко, А. В. Актуальні методи підбору персоналу для підприємств. *Матеріали конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації, 2020*. С. 268.

24. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів

публічного управління. Електронний журнал. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1305> (дата звернення 21.10.2022р.)

25. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 236 с.

26. Логвиненко Б. І. Економічний механізм узгодження рішень в системі рефлексивного управління на підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 155–161

27. Лопатинський Ю. М., Водянка Л. Д., Шелюжак І. Г. Аутплейсмент персоналу як необхідний елемент кадрової політики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 1–2. С. 108–114.

28. Мнушка О.В., Савченко В.М., «Формування та керування командою розробників програмного забезпечення,» *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: Інформатика та моделювання. Харків. НТУ «ХПІ». 2020. №1 (3). С. 99– 112

29. Одегов Ю., Руденко Г. Внутренний рынок труда в системе социально-трудовых отношений. *Вопросы экономики : журнал*. 2004. № 3. С. 105-114.

30. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки : журнал*. 2012. № 10 С. 136-142.

31. Оленіч А. В., Шацька З. Я. Формування та розвиток проектної команди в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки : журнал*. 2012. № 10 С. 136-142.

32. Очкур А. О. Рекрутинг у підборі персоналу підприємства: сутність та етапи проведення. *Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку держави в*, 2022. № 177. С. 83.
33. П'ятницька Г.Т. Дуальність наслідків плинності кадрів у внутрішній торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. № 4. С. 114–128.
34. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *БізнесІнформ*. 2018. № 2. С. 296–301.
35. Плешакова Є.Ю. Патологии менеджмента современных организаций. *Эффективное антикризисное управление*. 2016. № 6 (99). С. 72-75.
36. Погребняк А. Ю., Лінник І. М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. Вип. 20. С. 108-114.
37. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січня 2012 р. №4312-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 25.10.2022).
38. Пушкар З.М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент: навч. посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
39. Ремньова Л., Забаштанська Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 45-53.
40. Самигін С. І., Столяренко Л. Д. Менеджмент персоналу. Ростов-на Д. : Фенікс, 2014. 197 с.
41. Самойленко В. В. Розвиток теоретико-методичних основ регулювання ринку праці: автореф. дис. кан-та екон. наук: 08.09.01 / Харківський нац. екон. ун-т. Харків, 2005. 20 с.

42. Синіцина Ю.П., Дунайчук С.М., Алексеєнко І.А. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. Економіка та управління підприємствами. № 9. Мукачево: Мукачівський державний університет, 2018. С. 636-641.
43. Стец В. А. Менеджмент персоналу : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль : Лілея, 1996. 180 с.
44. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис-XXI. Вінниця : Арфа. 2012. С. 3-12.
45. Сурмін Ю. Концептуально-методологічні аспекти сучасної кадрової політики в Україні. Вісник Нац. Акад. держ. Упр. при Президентові України : журнал. 2005. №3. С.105-114.
46. Татаревська М.С., Савченко Г.О., Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2017. 427 с.
47. Терюханова І., Стульпінас Н., Терещенко О. Розвиток соціального діалогу в питаннях професійного навчання персоналу українських підприємств. *Україна: аспекти праці*. 2017. №1-2. С. 44–50.
48. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.312 с.
49. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство. 2017. №9. С. 712-715.
50. Шаповал О. А., Іваній А. О., Гальченко А. О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 149-151.

51. Шимановська-Діанич Л. М.; Іванов Ю. В. Креативний розвиток персоналу підприємства як чинник формування креативної індустрії України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 4 (66).
52. Якимова Н. С., Марценюк О. С., Мойсєєва В.М.. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.
53. Cokins, G. Activity-based Cost Management: An Executive's Guide. Hoboken, 2019. NJ: Wiley.84 p.
54. Dailey K.W. The Lean Manufacturing Pocket Handbook / Kenneth W. Dailey. Publishing Co., 2013. 42 p.
55. Edvinsson L. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. N.Y.: Happer Business, 1997. 240 pp.
56. Edvinsson L. URL: www.intellectualcapital.se (дата звернення: 10.09.22)
57. Gerasymova V. O., Sisoeva P. K. Інтелектуальний капітал промислових підприємств Запорізької області: проблеми та перспективи. *Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences*. 2021. № 1 (49).С. 29-33.
58. Gogan L.-M., Draghici A. A model to evaluate the intellectual capital. URL: https://reaser.eu/RePec/rse/wpaper/R6_8_Gogan_p101-110.pdf. (дата звернення: 15.10.22)
59. Lean Lexicon a graphical glossary for Lean Thinkersю Edited by Chet Marchwinski, John Shook, and Alexis Schroeder Foreword by Jose Ferro, Dan Jones, and Jim Womack. – Edition Fourth, Version 4.0. Compiled by the Lean Enterprise Institute, 2018. 136 p.

60. Locher D. Value stream mapping the development process: a how-to guide for streamlining time to market / Drew A. Locher. – CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC, 2018. 144 p.

61. Lohvinenko B. The genesis of the concept of artificial intelligence in the context of managing the behavior of economic agents. The XVII International Scientific and Practical Conference «Multidisciplinary academic notes. Theory, methodology and practice», May 03 – 06, 2022, Tokyo, Japan. pp. 233-235.

62. Nestle. URL: <https://www.nestle.ua> (дата звернення 21.10.2022р.)

63. People Operations. Be the champions of Google's culture. URL: https://www.google.com/intl/en_us/about/careers/teams/people-operations/ (дата звернення: 01.11.2022).

64. Salivan J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. ER Daily. February 23, 2004. URL: <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Грек Дар'я Сергіївна,
студент(ка) 2 курсу,
денної форми навчання,
економічного факультету,
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,
адреса електронної пошти grek_ds@znu.edu.ua,

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Управління розвитком персоналу на прикладі ТОВ «Нестле Україна»» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (студент) Д.С. Грек

Дата _____ Підпис _____ ПІБ (науковий керівник) Л.А.Бехтер