

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Економіко-правовий факультет

Кафедра публічного управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

«Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві»

«Improving the personnel management system at the enterprise»

Виконав: здобувач денної форми
навчання

спеціальності 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент»

Ліпінський Павло Юрійович

Керівник: старший викладач

Соколовська В.О. _____

Рецензент: к. екон. наук, доцент

Андрущенко О.С.

Рекомендовано до захисту:

Протокол засідання кафедри

№ ____ від ____ . ____ . 2025 р.

Завідувачка кафедри

_____ проф. Олена ПАВЛЕНКО

(підпис)

Захищено на засіданні ЕК № _____

протокол № __ від ____ . ____ . 2025 р.

Оцінка _____ / _____ / _____

(за національною шкалою/шкалою ECTS/бали)

Голова ЕК

_____ доц. Катерина СМІРНОВА

(підпис)

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	4
1.1. Сутність і зміст логістичного підходу до управління персоналом..	4
1.2 Досвід застосування логістичних підходів до управління персоналом на зарубіжних підприємствах.....	14
1.3. Модель системи логістичного управління персоналом у сучасних організаціях.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта».....	35
2.2. Аналіз функціонування системи управління персоналом на підприємстві.....	39
2.3. Аналіз функціонування системи управління персоналом на підприємстві.....	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»	59
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення логістичної системи управління персоналом.....	59
3.2. Заходи щодо підвищення мотивації та залученості персоналу.....	69
3.3. Оцінка ефективності впровадження логістичного підходу до управління персоналом.....	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84

ВСТУП

Актуальність роботи у тому, що з основних проблем управління організацією є проблема управління її персоналом. На сьогодні важко переоцінити всю важливість цієї проблеми, оскільки в сучасній ринковій економіці кадри вирішують якщо не всі, то дуже багато.

Традиційно, кадри (персонал) - найбільш складний об'єкт управління (керована підсистема) організації, оскільки (на відміну від речових факторів виробництва) є одухотвореним і має можливість самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, що пред'являються до нього, діяти, має суб'єктивні інтереси і надзвичайно чутливий до управлінського впливу, реакція на яке невизначена.

В умовах сучасного етапу науково-технічного прогресу докорінно змінюється роль людини (працівника) у виробництві.

Якщо раніше люди розглядалися лише як один із факторів виробництва, що нічим не відрізнялися від машин та обладнання, то сьогодні персонал організації перетворюється на головний її стратегічний ресурс, надбання у конкурентній боротьбі. Це з його здатністю до творчості, яке часом стає вирішальною умовою успіху будь-якої діяльності.

У зв'язку з цим і витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі витрати, а як інвестиції в людський капітал - основне джерело прибутку.

Для ефективного кадрового менеджменту організації потрібна побудова певної лінії поведінки (політики-системи). Ця система має нести у собі всі елементи, властиві кадровому менеджменту, і навіть органічно поєднуватися як із загальними цілями організації, і з методами їх досягнення.

Значний внесок у дослідження різних аспектів розвитку корпоративного управління у сфері вищої освіти зробили такі автори: Олексахіна, Т. Базарова, Ю. Ельдештейн, З. Іванова, О. Кібанова, Н.А. Кормін, Г.Р. Льовкін, О. Лоутон, Р. Мансурова, Ю. Одегова, О. Покровський, А. Силіна, З. Сотнікова, Ст. Чемеків.

Проблема дослідження – вдосконалення процесу системи управління персоналом у малих організаціях.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом та аналіз її ефективності.

Предмет дослідження є чинна в ТОВ «Нова пошта» система управління персоналом, її аналіз та її раціоналізація.

Мета роботи - розгляд та аналіз системи управління персоналом комерційної організації, а також формування на основі отриманих даних пропозицій, спрямованих на вдосконалення діючої системи для конкретної організації із застосуванням логістичного підходу.

Завдання роботи:

* Сформувати загальне уявлення про поняття «кадрова логістика», «логістика персоналу» та «система логістики персоналу».

* Вивчити сучасний досвід формування системи логістики персоналу на підприємствах.

* Дати загальну характеристику ТОВ «Нова пошта», вивчити систему управління персоналом та структуру персоналу.

* Проаналізувати систему логістики персоналу ТОВ «Нова пошта».

* Розробити алгоритм формування логістичного підходу до управління та методики оцінки його впливу на ефективність системи управління персоналом на підприємстві.

* Дати економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Методи дослідження – аналіз та синтез, візуалізація, класифікація.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що обґрунтовано застосування елементів та принципів логістичного підходу в управлінні персоналом на малих підприємствах.

Практична значимість результатів обумовлена можливістю впровадження, запропонованої моделі системи логістики персоналу на вітчизняних підприємствах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність і зміст логістичного підходу до управління персоналом

Нинішня економічна ситуація змушує вчених та керівників компаній постійно шукати варіанти та способи підвищення продуктивності. Для вирішення завдань, пов'язаних з ефективним управлінням бізнесом загалом та управлінням персоналом зокрема, все частіше використовується запозичення ефективних методів із суміжних галузей науки. Безперечно, що для вирішення поточних та стратегічних завдань компанії необхідна адаптація методів до специфіки та особливостей управління персоналом.

Очевидно, існує тісний зв'язок управління персоналом з такими науками як психологія, економіка, конфліктологія та багатьма іншими галузями наукового знання. Порівняно недавно вчені почали досліджувати застосування принципів логістики до управління персоналом. Однак цей напрямок у розвитку науки та практики управління персоналом можна вважати одним із найбільш перспективних.

З визначення Сергєєва В.І. «логістика - це наука про управління матеріальними та пов'язаними з ними інформаційними та фінансовими потоками в певній мікро-, мезо-або макроекономічній системі для досягнення поставлених перед нею цілей з оптимальними витратами ресурсів» [19].

Очевидно, що багато принципів логістики певною мірою можуть бути застосовані до управління персоналом взагалі та управління кадровими потоками зокрема. У рамках управління персоналом матеріальними потоками будуть безпосередньо працівники підприємства, фінансовими потоками будуть потоки фінансових витрат на персонал (заробітна плата, витрати на навчання тощо), а інформаційними потоками будуть потоки особистих даних про співробітників, інформація про виконану роботу та багато іншого.

Вчені, які вивчають застосування принципів логістики в управлінні сучасним бізнесом, акцентують увагу на різних підсистемах управління персоналом. Крім того, дослідники не мають єдиної думки про саму сутність концепції кадрової логістики.

Наприклад, Покровський А.К. розглядає всю систему управління персоналом організації в цілому через призму управління логістикою, методів управління персоналом: оптимальність, ієрархія, додатковість, детермінізм, цілісність» [38].

Застосування положень логістики до системи управління персоналом загалом підтверджує і Кормін Н.Г., акцентуючи увагу на понятті «логістична кадрова система». На думку автора — це «система матеріально-технічного забезпечення людських ресурсів є соціально-економічною підсистемою, що надає керуючі та регулюючі впливи на якісні та кількісні показники роботи людських ресурсів, на сферу управління цією роботою та людськими ресурсами, а самі ресурси, інтегровані у всебічний. аналіз ефективності організації загалом» [26].

Голубицька І.Г. досліджує вужче поняття — «кадрова логістика». На думку автора, «кадрова логістика в широкому розумінні — це розділ логістики, що вивчає оптимізацію трудових потоків підприємств та галузі загалом. В управлінні кадрової логістикою можна назвати такі напрями, як вибір найбільш відповідного методу розвитку співробітників, вивчення мотиваційної сфери кожного співробітника, планування кар'єри, оцінка компетенцій співробітників» [10]. За даними Коломиця, О.М. «Кадрова логістика — один із напрямків логістики, що вивчає процеси формування, розподілу і руху персоналу в логістичних системах з метою максимального використання людського потенціалу, оптимізації перебігу робочих процесів та забезпечення ефективного функціонування системи загалом» [23].

Коломиц О.М. представляє напрями кадрової логістики у вигляді управлінських завдань.

Чемеков В.П. розглядає поняття кадрової логістики у строгому сенсі, як сукупність «прийомів та процедур переміщення співробітників усередині компанії» [49]. За такого підходу кадрова логістика стосується лише внутрішніх кадрових потоків і акцент у кадровій політиці зміщується з прийому готових фахівців з боку зростання штату для підприємства.

Таблиця 1.1.

Завдання управління за напрямками кадрової логістики

Оптимізація вхідних потоків	Оптимізація внутрішніх потоків		Оптимізація вихідних потоків
	Використання (навчання)	Розвиток	
1. Аналіз кадрового забезпечення 2. Планування персоналу 3. Відбір 4. Прийом 5. Адаптація	1. Організація праці 2. Мотивація 3. Оплата праці 4. Контроль 5. Оцінка працівників	1. Навчання 2. Планування службової кар'єри 3. Соціальне розвиток 4. Формування культури та імідж	1. Планування вивільнення кадрів 2. Вивільнення (звільнення) 3. Аналіз забезпеченості кадрами

Досліджувана тема у науковій літературі дозволяє зробити такі висновки. Перетворення всієї системи управління персоналом на єдину логістичну систему, як це пропонує Н.Г. Корміну, є кінцевою метою впровадження логістичних підходів у сучасне управління людськими ресурсами підприємств. Застосування системного логістичного підходу у всьому управлінні людськими ресурсами дозволяє налагодити прозорі, регламентовані, науково обґрунтовані бізнес-процеси навіть у тих галузях, де відсутні явні людські потоки (щодо оцінки та атестації, мотивації, організації людських ресурсів, роботи тощо).

Проте запровадження ключових логістичних рішень всім підсистемам управління персоналом одночасно є вкрай ресурсомістким процесом. Оригінальна реалізація принципів логістики у межах підсистем, відповідальних управління потоками персоналу, здається найбільш підходящою більшості сучасних організацій.

Для деяких компаній може мати сенс протестувати логістичний підхід до управління людьми з ще більш вузького боку, наприклад просто з точки зору системи управління кар'єрою людей. Однак об'єднання всіх кадрових потоків у єдину систему дало б набагато більший позитивний ефект.

Нині у науці мало виділяються окремі терміни для сукупності процесів управління людськими потоками для підприємства й у системи, що об'єднує всі ці процеси і виступає підсистемою управління людськими ресурсами в організацію загалом. Сучасні вчені насамперед користуються терміном «кадрова логістика», тобто специфічною галуззю логістики як науки.

У цьому сенсі для досягнення цілей даної бакалаврської кваліфікаційної роботи буде введено такі визначення:

* кадрова логістика - це бізнес-процес управління кадровими потоками компанії, що є сукупність процесів управління вхідними, внутрішніми і вихідними кадровими потоками цієї компанії.

* система кадрової логістики - сукупність підсистем управління персоналом, які відповідають за управління взаємопов'язаними кадровими потоками та забезпечення ефективного використання людських ресурсів на рівні окремої компанії.

Ціль системи кадрової логістики можна сформулювати, перефразовуючи логістичне правило «7R» (рис. 1.1): потрібні працівники необхідного рівня кваліфікації в необхідній кількості в потрібний час, що виконують необхідну функцію (тобто в потрібному місці) для необхідної структурної одиниці підприємства з необхідним рівнем витрат.

Іншими словами, основним завданням системи кадрової логістики є забезпечення організації кадровим потенціалом (тобто необхідним «товаром»

необхідної якості та кількості), необхідним для реалізації поточних та перспективних завдань компанії, з використанням мінімальних ресурсів.

Основні елементи системи кадрової логістики переважно відповідають основним напрямкам кадрової логістики [33]:

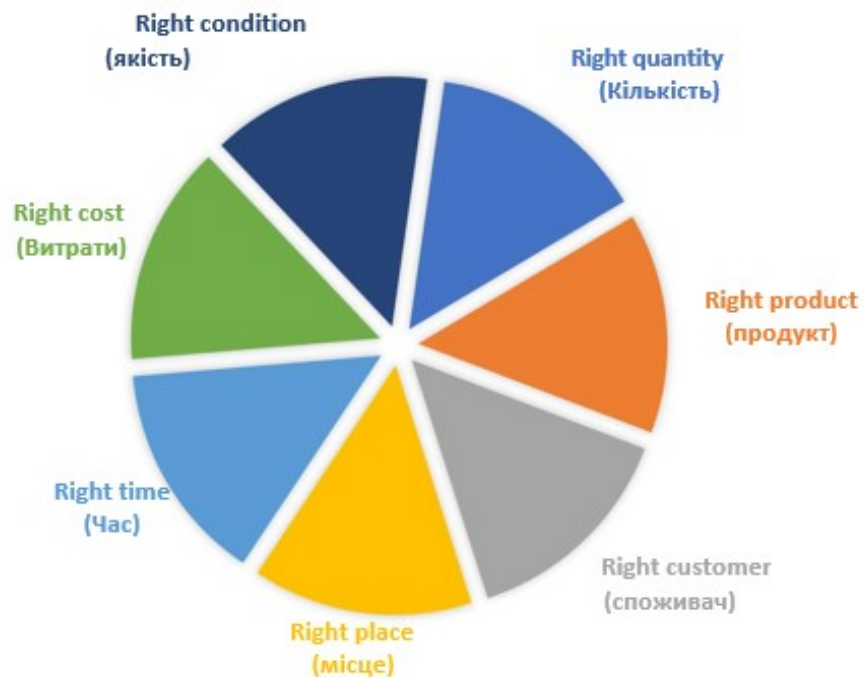


Рис.1.1 – Ідеальна модель логістичних процесів

- управління потоками співробітників, що надходять (кадровий аналіз, планування потреби у персоналі, прийом працювати, підбір персоналу);
- управління потоками людських ресурсів у організації (розстановка та використання персоналу, управління кар'єрою персоналу);
- управління потоками персоналу, що звільняється (вивільнення кадрів).

Кожен із елементів системи кадрової логістики тісно взаємопов'язані з іншими підсистемами управління персоналом, такими як адаптація, мотивація, оцінка персоналу та інше. Можлива повна реалізація потенціалу кожного працівника, досягнення тактичних та стратегічних цілей всього підприємства лише у тому випадку, якщо всі підсистеми управління ефективно функціонують персоналом загалом.

При формуванні системи кадрової логістики необхідно керуватися наступними основними принципами: узгодженість, глобальна оптимізація, логістична координація інтеграції, ієрархічність, стійкість і адаптивність та інше [19].

Принцип узгодженості передбачає, що для досягнення цілей системи кадрової логістики дослідження та оптимізації різних елементів системи кадрової логістики загалом мають здійснюватися у тісному взаємозв'язку і взаємодії.

Принцип глобальної оптимізації робить необхідним узгодження цілей більш дрібних елементів системи кадрової логістики для досягнення максимально можливого позитивного результату в рамках загальної системи.

Крім того, цілі системи управління людськими ресурсами мають бути узгоджені з цілями інших підсистем управління людськими ресурсами, цілями системи управління людськими ресурсами та організації загалом.

Принцип координації та логістичної інтеграції говорить про те, що для досягнення цілей системи необхідно досягти узгодженого функціонування всіх елементів системи на кожному етапі управління персоналом та пов'язаними з ним фінансовими та інформаційними потоками.

Принцип ієрархії передбачає, що система кадрової логістики повинна мати певну структуру, взаємодія між окремими рівнями по вертикалі та горизонталі має бути регламентована.

Втім, при реалізації тез логістики в управлінні персоналом слід розглядати значні відмінності фізичних та кадрових джерел. Кадрові джерела, на відміну інших видів джерел, мають своєї свободою і мотиваційним профілем, їх функціонування та реакції який завжди піддаються плануванню і прогнозуванню. Співробітники підприємства взаємодіють із організацією і між собою як на формальному рівні, а й у неформальному, формуючи соціально-психологічний мікроклімат у колективі.

Кадрові джерела є власністю підприємства, що обмежує можливості управляючого на них, вони мають високий потенціал самоорганізації. Крім

того, кадровим джерелам притаманний довгостроковий характер застосування, вони мають можливість поліпшення в процесі застосування. Також реалізація логістичного підходу до управління персоналом зумовлює підвищені вимоги до кваліфікації адміністраторів з персоналу та керівництва підприємства загалом [28].

Освіта результативної системи кадрової логістики дає суттєвий позитивний результат: підвищує рівень ефективності та якості праці, зменшує тимчасові та фінансові витрати на закриття вакансій, мотивує працівників до становлення, підвищує задоволеність працівників роботою, дає повнішу реалізацію професійного потенціалу та особистих кар'єрних амбіцій, а також зменшує рівень плинності тощо [33].

В рамках нових вітчизняних підприємств існує низка проблемних завдань, що негативно впливають на процес утворення результативної системи кадрової логістики.

По-перше, функції управління персоналом здійснюються різними підрозділами, що ускладнює їх координацію та інтеграцію, а також відсутній чіткий поділ повноважень щодо прийняття кадрових рішень.

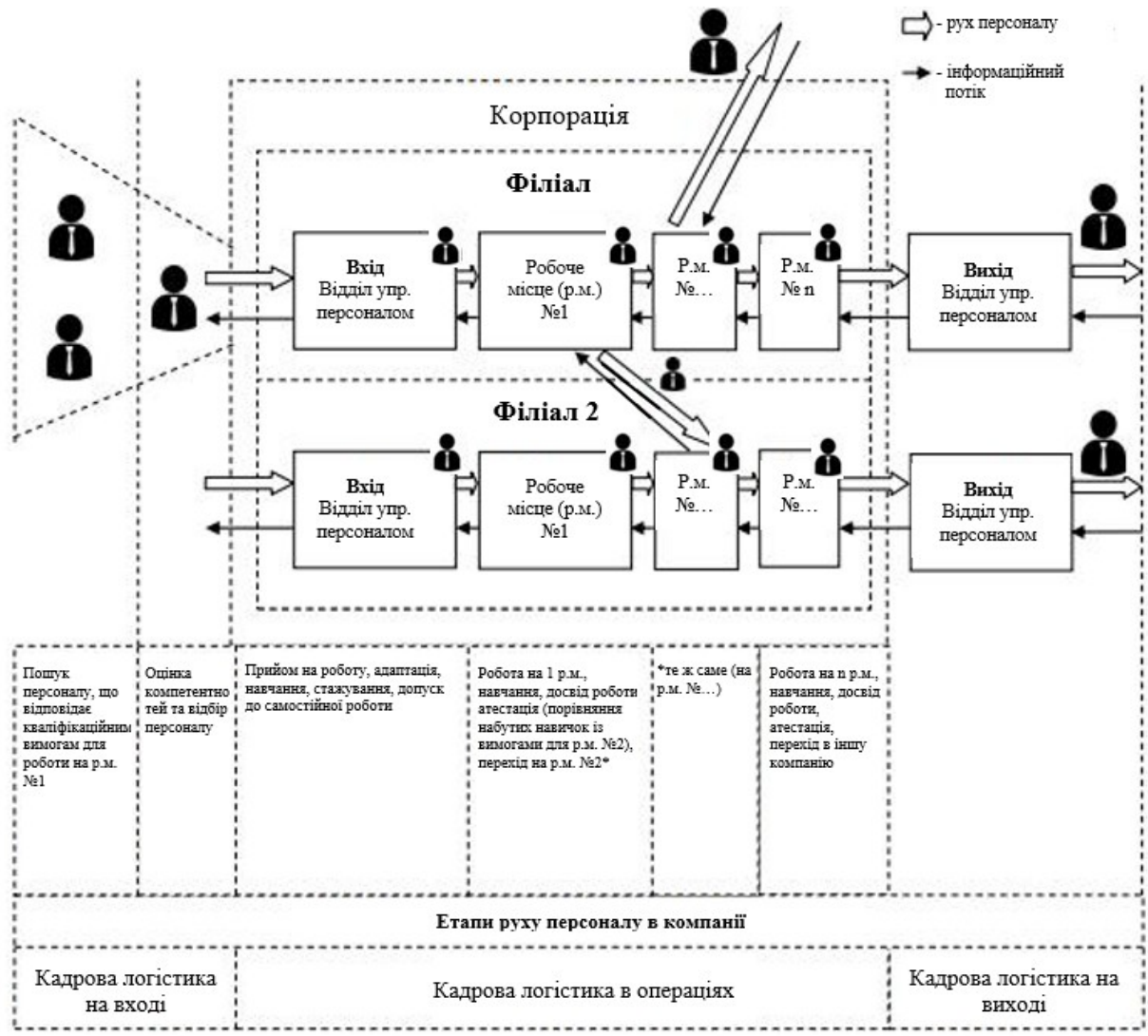
По-друге, система управління персоналом відповідає вимогам і умовам довкілля, основні методи управління персоналом застаріли.

По-третє, багато підприємств має незадовільний рівень кадрового потенціалу (персонал, зокрема управлінський, має незадовільний рівень кваліфікації). Також слід зазначити незадовільний рівень оплати праці персоналу, а ще те, що оплата праці не залежить від результатів діяльності, немає поштовху працівників до впровадження інновацій тощо [18].

В даний час для значної частини українських підприємств характерна специфічна система управління персоналом. Компанія акумулює співробітників, які мають надмірну для займаної посади кваліфікацію, отриману в ході накопичення досвіду роботи, а також у ході навчання. Щоб перейти на нову посаду, цей персонал має дочекатися звільнення наступної посади на виробничій лінії. Тривалий період очікування призводить до втрати

мотивації і, у гіршому випадку, звільнення співробітників. Збитки внаслідок звільнення кваліфікованого персоналу можуть бути дуже серйозними, особливо при відході ключових фахівців.

Формування ефективної системи логістики персоналу дозволить підприємствам реалізувати систему управління персоналом, засновану на



мінімізації зайвого накопичення кваліфікації працівників. Загальна схема такої системи представлена рисунку 1.2.

Рис.1.2 – Схема кадрових потоків під час реалізації ефективної системи логістики персоналу [26]

Концепція ефективної системи кадрової логістики перегукується з японської системи безперервного виробництва з «витягуванням» деталей. Ця система характеризується доставкою запасних частин і матеріалів на

виробничий майданчик саме тоді, коли вони необхідні без створення надлишкових запасів. Виробнича модель «виштовхування», коли між операціями створюється певний резерв (матеріальні запаси), досить типова більшості американських компаній [9].

У суть запропонованого підходу вводиться поняття «кадрового ланцюжка». Для компанії вона є шляхом, коли потенційно може пройти в компанії працівник, який має певну базову освіту. Іншими словами, «кадровий ланцюжок» - це певний набір робочих місць, пов'язаних один з одним технологічно. Зазвичай у діяльності підприємств вона спочатку проектується виробничим підрозділом у тісному співробітництві із службою управління персоналом. При цьому «кадровий ланцюжок» може бути вертикальним, горизонтальним або змішаним - залежно від того, яким чином зростає при цьому відповідальність працівника.

Наприклад, кадровий ланцюжок може мати такий вигляд: «Працівник - Начальник бригади - Помічник керівника з виробництва». Результативна кадрова логістика має відповідати подальшим вимогам:

1. Наймання зовнішнього персоналу має здійснюватися в основному на «вхідні» посади, що вимагають мінімального рівня кваліфікації.
2. При доборі персоналу основну увагу слід приділяти оцінці особистісно-мотиваційного профілю, перспектив професійного поліпшення та відповідності організаційній культурі, що склалася в організації.
3. Потрібно запровадити цільове управління кар'єрою персоналу.
4. Хаотичне призначення посади (особливо управління) має бути усунуто, якщо це цілком можливо.

На підприємстві мають бути розроблені логістичні кар'єрні ланцюжки (матриці), які є основою планування кар'єри персоналу. Найчастіше, за наймом співробітника на базову позицію в кар'єрній ланцюжку (матриці) логістики, всі учасники ланцюжка повинні просуватися вперед, потроху переходячи до подальшого етапу. Підприємство має здійснювати цільове вивільнення

працівників, які не відповідають вимогам організації та саботують здійснення індивідуальних планів покращення [37].

Розробка кар'єрних ланцюжків та матриць має особливе значення для реалізації ефективної системи кадрової логістики. Для забезпечення ефективності та гнучкості процесу управління кар'єрою дуже важливо, щоб компанія проектувала не тільки стандартні вертикальні кар'єрні ланцюжки в логістиці, але й кар'єрні матриці, що враховують різні типи внутрішніх кадрових потоків: професійний рух (в одному професійному секторі), міжпрофесійне переміщення, лінійне переміщення (переміщення працівників між різними структурними підрозділами), адміністративне переміщення (стандартне вертикальне переміщення працівника з ієрархії посад), розширення їх функцій (суміщення професій тощо) [35].

Очевидно, що для забезпечення одночасного руху працівників за ланками логістичного кар'єрного ланцюга процеси індивідуального професійного розвитку працівників, що входять до одного ланцюга, мають бути узгоджені у часі з найвищою точністю. Матриці кар'єри дозволяють гнучко реагувати на тимчасові розриви, що виникають у рівні підготовленості кадрів різного рівня, а також ліквідувати ці розриви за рахунок ротації – горизонтальних переміщень співробітників (освоєння суміжних професій тощо).

Використання логістичних матриць кар'єри дозволить повною мірою реалізувати потенціал кожного співробітника, підвищити продуктивність та якість роботи, підвищити рівень мотивації та утримання співробітників тощо.

Слід пам'ятати, що повноцінне використання системи кадрової логістики можливе лише за наявності чіткої координації та інтеграції діяльності всіх підсистем управління персоналом загалом [38].

Тому система кадрової логістики є сукупністю підсистем управління персоналом, відповідальних за управління взаємопов'язаними потоками персоналу та забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу на рівні окремої компанії.

Впровадження ефективної системи кадрової логістики сьогодні є одним із важливих інструментів формування кадрового потенціалу, необхідного для успішного досягнення операційних та стратегічних цілей національних компаній.

Формування системи кадрової логістики у взаємодії з узгодженням її функцій із іншими підсистемами управління персоналом має у фінальному наслідку призвести до реформування всієї системи управління персоналом в логістичний тип, що характеризується особливо результативним застосуванням потенціалу персоналу організації.

1.2 Досвід застосування логістичних підходів до управління персоналом на зарубіжних підприємствах

Довгий час у різних державах існувала певна національна особливість, що історично склалася, у вирішенні завдань управління рухом кадрів. В даний час під впливом процесів глобалізації багато підприємств зобов'язані шукати нові шляхи збільшення своєї конкурентоспроможності, в тому числі переймаючи навички та традиції управління персоналом в цілому та управління кадровими потоками з інших країн.

Аналіз історично сформованого і змінного нині досвіду зарубіжних і вітчизняних компаній у галузі управління кадровими потоками дозволяє розпізнати переваги та недоліки різних підходів і використовувати їх у майбутньому при побудові ефективної кадрової логістики вітчизняної компанії.

Загальне уявлення про історично сформовані національні підходи до управління кадровими потоками дозволяє розглянути теорію американського академіка Вільяма Оучі, представлену ним 1981 р. і в певною мірою доповнює теорію Х і Y, представлену Дугласом МакГрегором.

Оучі В. вивчив американський та японський жанри управління та запропонував більш результативний метод управління американською компанією. Новий спосіб управління поєднував у собі переваги американського і японського підходів і ґрунтувався на розумінні того, що основа будь-якої організації та ключ до тріумфу – це люди. Свій новий метод управління автор назвав "Теорією Z". У своєму вивченні Вільям Оучі провів порівняльний огляд різних змінних організаційної культури.

Теорія Z Вільяма Оучі була застосована на практиці в деяких японських компаніях у Сполучених Штатах, таких як Toyota та Nissan. Систематичні інвестиції в персонал протягом довгого періоду часу привели до поступових, але істотних удосконалень у роботі цих компаній [40].

Характеристика різних типів управління виділений Вільямом Оучі змінним наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика типів управління з теорії Вільяма Оучі [8]

Культурні змінні	Характеристики в японських компаніях	Характеристики в американських компаніях типу «Z»	Характеристики в типових американських компаніях
Наймання	Довічний	Довготривалий	Короткочасний
Оцінка та просування	Якісне та повільне	Якісне та повільне	Кількісне та швидке
Кар'єра	Широко спеціалізована	Помірно спеціалізована	Вузько спеціалізована
Механізм контролю	Неясний і неформальний	Неясний і неформальний	Ясний та формальний
Ухвалення рішень	Групове та консенсусне	Групове та консенсусне	Індивідуальне
Відповідальність	Групова	Індивідуальна	Індивідуальна
Інтерес до людині	Широкий	Широкий	Вузький

Японські компанії роботу для людини підбирають, виходячи з її навичок і кар'єрних амбіцій. Реалізація цього правила допустима лише за колективної

формі організації праці. У японських компаніях немає чітких посадових інструкцій, передбачається, що зміст роботи певного працівника може безперервно змінюватися, і він має бути готовий виконувати будь-яке завдання у межах своєї сфери діяльності.

Основні завдання з контролю та управління в японських компаніях відбуваються в основному на місці, переважно на виробничих підприємствах. Працівники виконують широке коло завдань: як виробничі операції у обладнанні, так і його обслуговування, усунення несправностей, контроль якості продукції. Усі ідеї працівників щодо вдосконалення роботи обов'язково враховуються експертами, відповідальними за НДДКР. Отже, працівники вносять свій внесок в управління виробничо-технологічними процесами для підприємства [9].

Технічний та інженерний склад японських бригад складають особливо кваліфіковані робітники, які вже знають розробку та особливості виробництва. З одного боку, це значно економить час на пошук та адаптацію працівників із боку, мотивує працівників на професійне становлення. З іншого боку, тези розвитку працівників по службі та підвищення рівня оплати праці перешкоджають результативному управлінню кар'єрою працівників [29].

У Сполучених Штатах роботодавці віддають перевагу короткостроковій системі найму. Часто співробітники, як і раніше, мають свободу вибору, чи залишитися в компанії, чи переїхати в інше місце, але досить багато співробітників самі орієнтовані на зміну багатьох місць роботи на своєму кар'єрному шляху.

В американських компаніях існує чіткий поділ обов'язків та відповідальності між співробітниками та керівником, а не всього колективу загалом, тоді як у японських компаніях – колектив несе спільну відповідальність за прийняття рішень та досягнення цілей.

Тільки вузькопрофільні фахівці мають переваги у відборі та подальшому розвитку кадрів. Це особливо актуально для низки видів діяльності, таких як розробка нових продуктів. Багато важливих досліджень в американських

компаніях виконуються групами висококваліфікованих, вузькоспеціалізованих інженерів. З одного боку, це дозволяє підвищити ефективність самого дослідження, а з іншого – значно збільшує ризик та втрати, пов'язані з відходом ключових фахівців.

В даний час у США активно практикується освіта робочих бригад за аналогією з японським підходом. Ці бригади відповідають не тільки за обсяг продукції, а й за контроль якості, поставки та кадрові процеси: навчання персоналу, найм працівників, призначення майстра і так далі. Освіта таких робочих груп призводить до скорочення збиткових витрат та зростання ефективності праці [11].

Нормальний американський стиль управління персоналом має низку недоліків, що перешкоджають результативному управлінню кадровими потоками на сучасному підприємстві. Орієнтація на короткострокову зайнятість не дозволяє повною мірою розкрити та застосовувати потенціал кожного окремого співробітника, а вузькоспеціалізований характер кар'єри значно обмежує можливість внутрішнього горизонтального переміщення кадрів та збільшує витрати у разі несподіваної ситуації звільнення працівників. Також розгляд персоналу лише як елемента організації без урахування особистих потреб, інтересів та мотиваційного профілю може призвести до демотивації працівників, зниження їх результативності та, у фінальному наслідку, до звільнення.

Японський підхід до управління також приховує ряд властивостей, неблагополучної побудови результативної кадрової логістики. Система довічного найму у поєднанні з вузькоспеціалізованою кар'єрою значно ускладнює процеси внутрішнього руху кадрів, а ще накладає значні обмеження на еластичність та прозорість механізмів управління кар'єрою працівників усередині організації.

У той же час обидва типи управління також мають характеристики, що сприяють ефективному управлінню потоком кадрів. Тому з погляду

формування кадрової логістичної системи найбільш підходящим, але не ідеальним, є новий «Z» тип управління [24].

Тривала зайнятість, середньо спеціалізована кар'єра, якісна оцінка персоналу та поступове просування кар'єрними сходами (ланцюжок поставок, матриця), індивідуальна відповідальність за результати роботи, підвищений інтерес до працівника, в тому числі з урахуванням його кар'єрних інтересів та амбіцій, облік у плануванні кар'єри – виконання вимог ефективною системою кадрової логістики. Традиційно японський незрозумілий і неформальний механізм контролю, а також групове прийняття рішень та консенсус щодо формування кадрової логістичної системи повинні трансформуватися у більш гнучкі методи управління, що поєднують у собі переваги американського та японського підходів [25].

Стилі, які вважаються типовими для Америки та Японії в управлінні, описані Вільямом Оучі, зараз під впливом процесів глобалізації все більше трансформуються в новітніх організаціях. Тим не менш, деякі характерні національні риси залишаються впізнаваними. Американська фірма Apple, найбільший виробник комп'ютерної та інших видів техніки, одна із прикладів реалізації успішної, щоправда і специфічної політики управління персоналом. Фірма Apple є блискучим прикладом авторитарного управління «зверху-вниз», має специфічну ясно виражену корпоративну культуру. Система логістики персоналу наданої організації заснована на наступних тезах [9]:

- найм: в цілому орієнтація на найм найбільш висококваліфікованих професіоналів (у тому числі через переманювання ключових фахівців інших підприємств), але важливою перевагою при прийомі на роботу є відповідність цінностям та корпоративній культурі компанії;

- зміст роботи: співробітникам доручають завдання, які дещо виходять за межі їх поточних навичок та знань з метою стимулювання розвитку, креативності та творчого підходу;

- внутрішні переміщення: практикується жорстка політика конкуренції між робочими групами та окремими співробітниками, підвищують лише

найкращих працівників. Орієнтація на швидкі кар'єрні переміщення, при цьому єдина система планування переміщень відсутня.

В рамках якої вся відповідальність за кар'єрний розвиток доручається самому працівнику, тобто:

- розвиток персоналу: орієнтація на безперервне підвищення кваліфікації;

- вивільнення персоналу: сильна конкуренція між працівниками, вимога постійного розвитку, жорсткий контроль дисципліни призводять до «видавлювання» з компанії «найслабших» співробітників та постійному відтоку кадрів.

Найголовнішими факторами, що визначають тріумф кадрової політики Apple, є не результативна система кадрової логістики, а знаменитість і впізнаваність бренду, престижність роботи в Apple, а також досить сильна корпоративна культура.

Блискучим прикладом японського підходу до управління персоналом є Toyota. Система управління логістикою персоналу Toyota має такі функції [8]:

- найм: довічний, орієнтація на висококваліфікованих працівників, здатних працювати у команді, мотивованих в розвитку;
- зміст роботи: більшість операцій чітко регламентовані, працівник повинен суворо дотримуватись встановлених стандартів за його видом діяльності. У цьому активно підтримується пошук шляхів поліпшення діяльності, працівники, які запропонували успішні ідеї, преміюються;
- внутрішні переміщення: лідери та керівники переважно вирощуються всередині компанії, вони повинні бути не просто управлінцями, а й ретельно розумітися на роботі підлеглих. Також істотний наголос при навчанні керівників робиться саме на оволодіння необхідним чином мислення, що відповідає корпоративній культурі та цінностям;
- розвиток персоналу: реалізація принципів навчальної організації, одна з головних ролей керівника у компанії – навчати персонал, а не командувати;

- вивільнення персоналу: компанія твердо дотримується принципів довічного найму, звільнення працівників з ініціативи роботодавця є вкрай рідкісним.

Система кадрової логістики Toyota набагато більше відповідає принципам ефективного управління кадровою логістикою. Однак система управління персоналом цієї компанії має низку обмежень в управлінні кадровими потоками, характерних для японських компаній.

Американська корпорація IBM - одна з компаній, чії тези управління робочими процесами вкрай близькі теорії Z Вільяма Оучі. Ряд особливостей системи управління персоналом організації дозволяє результативно керувати кадровою логістикою [11]:

- найм персоналу: орієнтація на довгостроковий найм висококваліфікованих співробітників, орієнтованих на постійний розвиток;
- зміст праці: реалізація принципу творчого збагачення робіт (співробітникам надається можливість вибирати найбільш корисну та цікаву з їхньої точки зору роботу);
- внутрішні переміщення: орієнтація на неспеціалізовану кар'єру, активне застосування горизонтальної ротації, активне використання інформаційних технологій для аналізу просування працівників, планування індивідуального розвитку працівників;
- розвиток персоналу: орієнтація на повноцінне використання потенціал кожного співробітника, стимулювання персоналу до підвищення кваліфікації;
- вивільнення персоналу: спочатку в компанії була реалізована, по суті, японська система довічного найму, але з часом корпорація змушена була від неї відмовитися на користь планування вивільнення персоналу відповідно до поточного стану та завдань фірми.

Система кадрової логістики IBM – один із найяскравіших прикладів ефективного управління персоналом.

Українська практика управління кадрової логістикою, як і зарубіжна, має особливості, обумовлені особливостями політичних, економічних, соціально-демографічних та інших умов. Вважають, що національна модель управління персоналом формується під впливом історичних, культурних, економічних та соціальних особливостей країни.

Загалом і модель управління потоками персоналу, зокрема, зараз ще не до кінця сформовані і в основному на вітчизняних підприємствах практикується синтез американської та японської моделей.

Спеціальна затребуваність освіти результативної системи кадрової логістики на вітчизняних підприємствах обумовлена, зокрема, зміною поколінь на українському ринку праці. До 2022 року тисячі на ринку праці кількість потенційних представників нового цифрового покоління Z становило вже 9 % працездатного населення (чи 24% працездатної молоді віком від двадцяти до тридцять п'ять років) [34]. За даними інтернет-опитування, при виборі роботодавця сучасна молодь звертає увагу на рівень заробітної плати (84%), наявність можливостей професійного розвитку (60%) та можливості виконання цікавих завдань (54%).

Серед особливо важливих нематеріальних факторів мотивації молоді люди покоління Z помітили можливість зростання до професійного рівня (60%) здатність виконувати різні та захоплюючі завдання (50% можливість навчатися та розвивати високопрофесійні навички в рамках організації (47%), чітка схема кар'єрного зростання (35%) [31].

Таким чином, на даний момент для молоді можливості професійного покращення, професійного зростання, а також зміст роботи вимальовуються у мотиваційному профілі. Це надає особливого значення результативному управлінню системою кадрової логістики.

Можна виділити ряд проблем в управлінні потоком людських ресурсів, що надходять на вітчизняні підприємства: підбір кадрів часто здійснюється за патронажем, оцінка потенційних кандидатів має суб'єктивний характер,

потенціал розвитку працівника та його відповідність корпоративній культурі організації не отримали належної оцінки.

Як показує практика в домашніх умовах, для мінімального освоєння професії (посади) працівнику в середньому потрібно 1 рік, повне освоєння посади відбувається протягом 5-6 років [36]. Ця практика також визначає важливість цілеспрямованого управління внутрішніми потоками людських ресурсів для підтримки та розвитку кадрового потенціалу компанії.

Згідно з опитуванням, популярність використання сучасних інструментів управління персоналом склала: міжнародні призначення – 3%, формалізовані плани розвитку кар'єри – 10%, планування наступності, заміни – 10%, супровід внутрішньої ротації персоналу – 27%, управління кар'єрою співробітників – 45%, плани навчання індивідуального розвитку співробітників – 50%, створення кадрового резерву – 64% [22].

Вивчення цієї теми дозволяє зробити підсумок, що здебільшого у межах управління внутрішніми кадровими потоками вітчизняні служби управління персоналом обмежуються реалізацією програм управління кадровим запасом, призначених для цільового навчання начальників вищої та середньої ланки за допомогою підготовки індивідуальних планів поліпшення.

У рамках управління вихідними кадровими потоками в українських компаніях цільове проектування звільнень працівників та ретельна робота з попередженням звільнень основних експертів не проводиться широко [4].

Приклади особливо успішного управління кадровими потоками з допомогою нових спеціальних технологій управління персоналом можна знайти у вітчизняних філіях зарубіжних компаній, як-от General Electric, Coca-Cola, Unilever, Nestlé, British American Tobacco та інші [15].

Освоєння досвіду навчання системі кадрової логістики успішних зарубіжних підприємств дозволяє зробити підсумок у тому, що управління кадровим потоком є значної складової системи управління персоналом і істотно впливає продуктивність всієї системи загалом.

Найголовнішими елементами результативного управління персоналом підприємства є об'єднання всіх елементів кадрової системи логістики в одне ціле з іншими підсистемами управління персоналом, а також адаптація системи кадрової логістики до внутрішніх та зовнішніх умов, середовище організації (зокрема національне).

Необхідність збільшення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, зокрема за рахунок збільшення продуктивності управління персоналом, звертає особливу увагу на розробку моделі системи кадрової логістики нинішньої організації.

1.3. Модель системи логістичного управління персоналом у сучасних організаціях

Освіта ефективної системи кадрової логістики є основним кроком до зростання результативності нових вітчизняних підприємств. Вдале управління кадровими потоками дозволить організації цілеспрямовано створювати та розвивати кадровий потенціал задля досягнення короткострокових і стратегічних цілей. Для успішної реалізації логістичних підходів до управління кадровими потоками підприємства необхідно розробити модель системи логістики персоналу, куди входять виклад цілей системи, її елементів, заходів щодо її освіти та багато іншого.

Головною метою складання моделі системи кадрової логістики є побудова на її основі результативної системи управління кадровими потоками, що дає підприємству конкурентні переваги та гарантує досягнення тактичних та операційних цілей підприємства. Завданнями моделі системи кадрової логістики є визначення цілей та завдань системи кадрової логістики, її елементів та учасників процесу, визначення етапів реалізації моделі системи, виклад логістичного бізнес-процесу та обґрунтування результативності запропонованої моделі.

Система кадрової логістики повинна дотримуватися основних методологічних тез побудови логістичних систем: зв'язність, оптимальність, ієрархічність, цілісність та інше.

Крім того, результативне управління кадровою логістикою має здійснюватись за допомогою стратегічного підходу. Ця система мусить бути спрямованою на довгострокову тактику управління персоналом і всю організацію.

Таким чином, основне завдання системи кадрової логістики визначається завданнями всієї системи управління персоналом: надати підприємству потрібним рівнем кадрового потенціалу для вдалої реалізації поставленої мети, витрачаючи при цьому мінімум джерел.

Основними завданнями системи кадрової логістики є:

- аналіз кадрових потоків, пошук та реалізація шляхів їх оптимізації для ефективнішого використання потенціалу працівників;
- бюджетування витрат на персонал, аналіз витрат, пошук та реалізація шляхів їхньої оптимізації;
- аналіз та планування потреб у персоналі (кількісний та якісний, аналіз поточних потреб та потреб у перспективному періоді відповідно до довгострокових цілей та стратегії компанії);
- пошук, відбір та допуск персоналу за конкретною потребою;
- проектування матриць та логістичних кар'єрних ланцюжків;
- цільове просування (рух) працівників зв'язків логістичних кар'єрних матриць (ланцюжків) з метою ефективнішого використання людських ресурсів;
- аналіз рівня та причин плинності кадрів, пошук та реалізація шляхів зниження надмірної плинності кадрів;
- планування вивільнення співробітників, які пройшли певний логістичний кар'єрний шлях (ланцюжок);
- кадровий моніторинг та кадровий аудит: оцінка ефективності управління кадровою логістикою.

Завдання системи кадрової логістики уточнюються залежно від сукупності конкретних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Для реалізації логістичного підходу необхідно розглядати процес управління кадровою логістикою як бізнес-процес, яке елементи як процеси другого і третього рівня.

Елементи (процеси 2 та 3 рівня) системи кадрової логістики представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Елементи системи логістики персоналу

Найменування елементів системи логістики персоналу (процесів 2 рівня)	Найменування напрямів кадрової роботи (процесів 3 рівня)
управління вхідними потоками кадрів	- аналіз забезпеченості кадрами; - прогнозування, перспективне та поточне планування потреби у персоналі; -пошук, відбір, найм персоналу.
управління потоками персоналу всередині організації	- розстановка та використання персоналу; - управління кар'єрою персоналу (формування кадрового резерву, здійснення ротації та інше)
управління вихідними потоками персоналу	- аналіз плинності; - управління скороченням та звільненнями.

В рамках реалізації управління кадрової логістикою підприємства повинні бути визначені та закріплені у відповідному внутрішньому нормативному документі певні методи та тези управління кадровими потоками, визначені особи, відповідальні за управління кадровою логістикою, повинні бути виділені необхідні джерела, визначено технологію оцінки результативності управління кадровою логістикою та інше.

В компанії має бути сформована певна структура системи кадрової логістики, що складається з таких основних учасників: керівництво компанії (як джерело формування стратегії та цілей компанії, джерело прямого впливу), співробітники служби управління персоналом (як виконавці процесів,

координатори та консультанти), лінійні керівники (як співвиконавці процесів), бізнес-процеси компанії (як споживачі процесу управління кадровою логістикою), ринок праці, тобто потенційні працівники (як об'єкти управління – випускники навчальних закладів, кандидати на вакансії, співробітники інших компаній галузі тощо), кадрові та інші процеси.

Досягнення цілей системи кадрової логістики доручається начальникам та відділу управління персоналом. При цьому персонал активно бере участь у ряді підсистем кадрової логістики, таких як пошук, підбір та прийом на роботу персоналу, управління кар'єрою персоналу, вивільнення персоналу, впливаючи на ці процеси своєю активною мотивованою діяльністю.

Освіта результативний системи кадровий логістики в даної організації вважає здійснення чотирьох неодмінних етапів: етап проектування системи, етап експлуатації системи, етап оцінки продуктивності діяльності з управління кадровою логістикою, етап налаштування діючої моделі системи (якщо потрібно).

Етапи освіти системи кадрової логістики у створенні з погляду стратегічного підходу представлені рисунку 1.4.



Рис. 1.4 – Етапи формування системи логістики персоналу

Для реалізації логістичних підходів в управлінні кадровими потоками, особливе значення для формування системи логістики персоналу підприємства матиме етап проектування (підготовчий) етап.

Етап проектування системи логістики персоналу передбачає реалізацію наступних заходів [1]:

- формування проектної групи, навчання учасників групи в у разі потреби;
- проведення комплексного аналізу факторів зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства, що впливають систему логістики персоналу;
- проведення аналізу поточного стану процесів логістики персоналу 2 та 3 рівня, їх структури та взаємозв'язків, відповідності цілям системи логістики персоналу, системи управління персоналом та підприємства в цілому;

-розробка докладних моделей (варіантів) системи логістики персоналу, у тому числі розробка стратегії управління логістикою персоналу для кожного із запропонованих варіантів;

-проведення комплексного аналізу соціальної та економічної ефективності запропонованих моделей; вибір найкращого варіанту;

-розробка нормативної документації (положень про роботу з персоналом за напрямками, планом заходів, визначення необхідних ресурсів та відповідальних осіб, бюджетування, визначення ключових показників ефективності, оцінка ризиків та інше);

-підготовка зацікавлених осіб (організація нарад,

- навчання спеціалістів з персоналу, роз'яснювальна робота з керівниками структурних підрозділів та персоналом та інше).

Для розробки ефективної стратегії управління логістикою персоналу в організації можуть використовуватися різні методи аналізу: аналіз факторів макросередовища (аналіз STEEP та інше), аналіз факторів найближчого оточення (аналіз п'яти факторів по Майкл Портер та інше), аналіз взаємовпливу можливостей/загроз та сильних/слабких сторін компанії (SWOT-аналіз), аналіз існуючих характеристик потоків людських ресурсів компанії, мотиваційно-кар'єрний зміст та інше [27].

Реалізація логістичного підходу до управління персоналом включає, окрім іншого, проєктування структури бізнес-процесу управління персоналом та його підпроцесів.

Структура бізнес-процесу управління кадрової логістикою сучасного підприємства представлені рисунку 1.5.

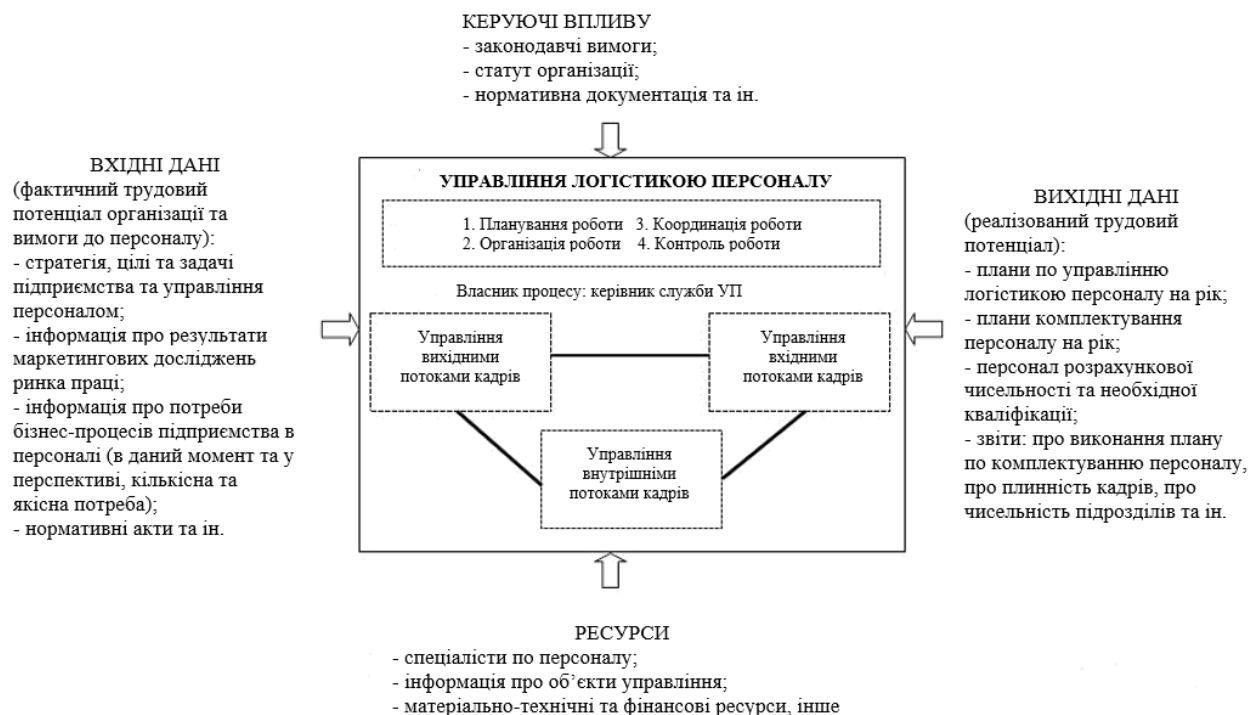


Рис. 1.5 – Бізнес-процес управління логістикою персоналу сучасного підприємства

У межах певного підприємства, на етапі проектування у системі кадрової логістики ця структура може бути скоригована з урахуванням специфіки умов зовнішнього та внутрішнього організаційного середовища.

Певні технології управління персоналом, які є у системі кадрової логістики вітчизняних підприємств, можуть істотно відрізнятися. Вибір технологій та методів управління залежить від багатьох чинників: стратегії організації та управління персоналом, наявності матеріалів та інших джерел, специфіки виробничої діяльності, організаційної структури, корпоративної культури та рівня компетентності кадрових експертів. Втім, для утворення результативної системи кадрової логістики слід дотримуватись основних тез управління кадровою логістикою.

Не маловажне значення для результативності кадрової логістики матиме дотримання рівноваги між гнучкістю використовуваних технологій та ступенем їх регламентованості, а також підготовленість до придбання максимально об'єктивних та докладних підсумків дослідження, оцінки

персоналу та витрачених джерел. У контексті логістичного управління потоками персоналу має бути чітко визначений потрібний та достатній рівень аналізу, оцінки тощо для досягнення мети оптимізації витрат на персонал.

1. Опис технологій керування вхідними потоками кадрів.

Для формування ефективної системи кадрової логістики особливе значення має комплексний аналіз персоналу компанії та планування короткострокової та довгострокової кадрової потреби. Під час проведення аналізу слід враховувати як поточні заявки підрозділів на дослідження співробітників, а й стратегічні потреби розвитку кадрового потенціалу підприємства.

В рамках логістичного управління кадровими потоками прийом працювати працівників здійснюється переважно у первинних ланках логістичних кар'єрних ланцюжків (штабах). Підбір співробітників на інші посади повинен здійснюватись лише у разі неможливості внутрішніх переказів співробітників компанії. При доборі персоналу особливу увагу необхідно приділяти як професійним якостям працівника, а й оцінці його потенціалу розвитку, мотиваційного профілю та відповідності прийнятої організації корпоративної культури.

Кандидати, які націлені на довгострокові відносини з компанією та прагнуть постійного професійного розвитку, матимуть перевагу.

Для найбільш ефективного комплектування підприємства кадрами повинні використовуватись гнучкі підходи до джерел залучення персоналу та методів оцінки кандидатів.

2. Опис технологій керування внутрішніми потоками кадрів.

Управління внутрішніми кадровими потоками також має базуватися на всебічному огляді нинішніх та перспективних кадрових потреб організації. Освіта кар'єри персоналу здійснюється за допомогою матриць або логістичних кар'єрних ланцюжків, розроблених з врахуванням специфіки виробничої діяльності організації, її організаційної структури, попиту в персоналі і т.д. Крім того, при проєктуванні логістичних кар'єрних ланцюжків (матриць)

необхідно розглядати інноваційний стан трудового законодавства, зокрема вимоги до назв посад та кваліфікації працівників.

В рамках результативного управління потоками персоналу рух працівників має протікати одноразово по всьому ланцюжку логістичної кар'єри. Це означає, що, коли робітник переміщається з нижньої частини ланцюжка на наступний рівень, всі «найкращі» робітники повинні механічно переходити на подальший рівень ланцюжка.

Безумовно, таку доктрину складно реалізувати на практиці, від того, що для її реалізації потрібне досконале проектування поліпшення розвитку всіх учасників логістичного ланцюга, що досягли найвищої точки в ланцюжку.

Отже, краще проектувати еластичні кар'єрні логістичні матриці, що забезпечують можливість горизонтального переміщення працівників (різні види ротації персоналу). Також можливість горизонтальної ротації кадрів дозволить повною мірою продати потенціал і високопрофесійні питання кожного працівника, а також забезпечить більш широкую спеціалізацію персоналу.

Процес управління рухом персоналу всередині організації, як частина системи кадрової логістики, повинен здійснюватися у тісному зв'язку з процесами оцінки, навчання та поліпшення персоналу. Організація системи стажувань (наставництва) і навчання персоналу відіграватиме значну роль реалізації цільового руху кадрів в логістичних кар'єрних ланцюжках (матрицях).

При плануванні поліпшення персоналу важливим є особистий підхід до працівників, адекватна оцінка потреб у стадії розвитку, а також стимулювання персоналу до зростання професійних та лідерських якостей.

Також ефективне функціонування системи кадрової логістики неможливо без утворення адекватної системи мотивації персоналу. Зниження трудової мотивації та звільнення працівників через незадовільний рівень оплати праці та незадоволення роботою можуть звести нанівець всі зусилля щодо результативного управління кадровими потоками.

3. Опис технологій керування вихідними потоками кадрів.

Зниженню рівня плинності персоналу при формуванні ефективної системи логістики персоналу має приділятися достатня увага.

По-перше, в ідеалі вивільнення працівників повинне бути крайнім заходом.

По-друге, повинні вивільнятися працівники, які досягли стелі кар'єри всередині організації та накопичили суттєвий «зайвий» запас кваліфікації. Для формування позитивного бренду роботодавця з метою збереження сукупного кадрового потенціалу слід сприяти працевлаштуванню таких працівників на інші підприємства холдингу чи галузі.

І по-третє, повинні підлягати вивільненню працівники, що виходять на пенсію, не здатні продовжувати професійну діяльність через стан здоров'я та інше.

З метою зниження потенційних втрат при формуванні та функціонуванні системи логістики персоналу необхідно проаналізувати можливі ризики.

Оцінка ефективності функціонування системи логістики персоналу будується на основі кількісної та якісної оцінки економічних та соціальних результатів для підприємства, а також оцінки впливу системи логістики персоналу на збільшення кадрового потенціалу організації, оцінки внеску системи логістики персоналу у досягнення стратегічних цілей підприємства загалом.

Показники оцінки ефективності управління логістикою персоналу можна розділити по напрямках, залежно від об'єкта оцінки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники ефективності системи логістики персоналу

№ п/п	Найменування групи показників оцінки ефективності	Найменування показника оцінки ефективності
1	Оцінка ефективності системи логістики	- витрати функціонування системи логістики персоналу; - витрати на персонал, відсоток від виторгу; - проведення анкетування та опитувань працівників з метою проведення якісного аналізу

	персоналу	ефективності системи логістики персоналу (рівня задоволеності персоналу системою логістики персоналу); - наявність скарг від лінійних керівників щодо функціонування системи логістики персоналу (якості та термінів закриття вакансій тощо) та ін.
2	Оцінка ефективності управління вхідними потоками кадрів	- порівняння джерел закриття ключових вакансій (залучення кандидатур з боку чи внутрішні переміщення); - середній час заповнення вакансії; днів; - середня вартість заповнення вакансії; плинність серед працівників протягом першого року роботи та ін.
3	Оцінка ефективності управління внутрішніми потоками кадрів	- порівняння джерел закриття ключових вакансій (залучення кандидатур з боку чи внутрішні переміщення); - відсоток співробітників, переведених на таке ланка логістичної кар'єрної матриці (ланцюжка); - відсоток співробітників, переведених на вищу посада (що зробили вертикальну кар'єру); - відсоток плинності серед резервістів та ін.
4	Оцінка ефективності управління вихідними потоками кадрів	- проведення анкетування та співбесід з співробітниками, які звільняються за власним бажанням з метою аналізу причин плинності кадрів; - порівняння показників плинності персоналу за роками, за категоріями працівників; - рівень небажаної плинності кадрів та ін.

Комплекс показників оцінки ефективності має бути достатнім, але не надмірним. Зайва кількість показників зробить систему оцінки громіздкою та ресурсозатратною. Таким чином, оптимальний склад показників ефективності повинен коригуватись на конкретному підприємстві залежно від наявності даних, ресурсів для здійснення оцінки, а також необхідної глибини аналізу [30].

Формування ефективної системи логістики персоналу в сучасних вітчизняних підприємствах дозволить зберегти існуючий кадровий потенціал за рахунок розвитку наступності поколінь на підприємстві та підвищення рівня стабільності кадрів (зниження плинності), підвищити ефективність використання кадрового потенціалу за рахунок найбільш оптимальної розстановки персоналу, підвищення якості роботи та продуктивності праці персоналу, удосконалити кадровий потенціал через повноцінну реалізацію професійного та управлінського потенціалу персоналу.

Також реалізація логістичних принципів до управління кадровими потоками дозволить підвищити рівень задоволеності персоналу працею, підвищити рівень мотивації та лояльності кадрів, підвищити привабливість бренду роботодавця на ринку праці, покращити морально-психологічну обстановку на підприємстві, сформувати сильнішу організаційну культуру, і навіть оптимізувати (зменшити до прийнятного рівня) видатки функціонування процесу логістики персоналу та інше.

Ефективність запропонованої моделі системи логістики персоналу формується з урахуванням низки чинників.

По-перше, використання системного логістичного підходу до управління потоками кадрів дозволяє оптимізувати витрати на персонал і при цьому зберігати та цілеспрямовано розвивати кадровий потенціал.

По-друге, стратегічний підхід до визначення цілей та пріоритетів управління логістикою персоналу дозволяє забезпечити досягнення поточних та довгострокових цілей управління персоналом та підприємства в цілому.

По-третє, аналіз основних факторів ризику та шляхів їх усунення є основою для виявлення найбільш «вузьких» місць при впровадженні та функціонуванні системи логістики персоналу, що дозволяє уникнути поширених помилок при реалізації проєкту впровадження.

По-четверте, достатній рівень гнучкості у питанні визначення конкретних технологій управління персоналом, реалізованих під час функціонування системи логістики персоналу, забезпечить кожному підприємству можливість сформувати найефективнішу систему управління кадровими потоками, оптимізувати видатки її функціонування до прийнятного рівня. До того ж, ступінь розробленості моделі дозволить на її основі формувати систему логістики персоналу вітчизняних підприємств різних галузей.

Розглянувши у цьому розділі основні поняття логістичних підходів, а також практики та моделі застосування на різних підприємствах, можна сказати, що управління логістикою персоналу є складним, багатограним та

досить ресурсозатратним процесом. Його наявність не є абсолютною запорукою успіху в досягненні всіх цілей підприємства, аж ніяк не гарантує всім працівникам реалізації їх потреб. Проте формування ефективної системи логістики персоналу несе в собі істотні вигоди для працівників, суспільства в цілому, роботодавців та економіки країни.

Розробка моделі системи логістики персоналу дозволить вітчизняним підприємствам підвищити ефективність як управління персоналом, так і діяльності підприємств у цілому.

Далі буде розглянуто господарську діяльність досліджуваного підприємства, її персонал та існуючу нині логістичну систему управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» – одна з провідних логістичних компаній України, яка спеціалізується на експрес-доставці вантажів, документів і товарів. Компанія заснована у 2001 році та має широку інфраструктуру: понад 10 000 відділень, більше 35 000 співробітників, сучасні логістичні термінали та автоматизовані сортувальні центри. Вона охоплює усі регіони України та активно розвиває міжнародну логістику.

Основні види діяльності підприємства включають: надання послуг доставки, логістичне обслуговування бізнесу, зберігання товарів на складах, обробку міжнародних відправлень, фулфілмент та діджитал-сервіси (мобільний додаток, відстеження відправлень, інтеграція з e-commerce платформами).

ТОВ «Нова Пошта» застосовує клієнтоорієнтовану стратегію розвитку, що поєднує цифрові інновації, гнучкість логістичних операцій і ефективне управління персоналом. У структурі підприємства виокремлюються основні напрями: операційна логістика, ІТ-департамент, відділ обслуговування клієнтів, департамент персоналу, фінансово-аналітична служба та інші.

Система управління підприємством характеризується багаторівневою структурою: центральний офіс – регіональні офіси – логістичні термінали – локальні відділення.

На рис. 2.1 подано узагальнену схему організаційної структури управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта».

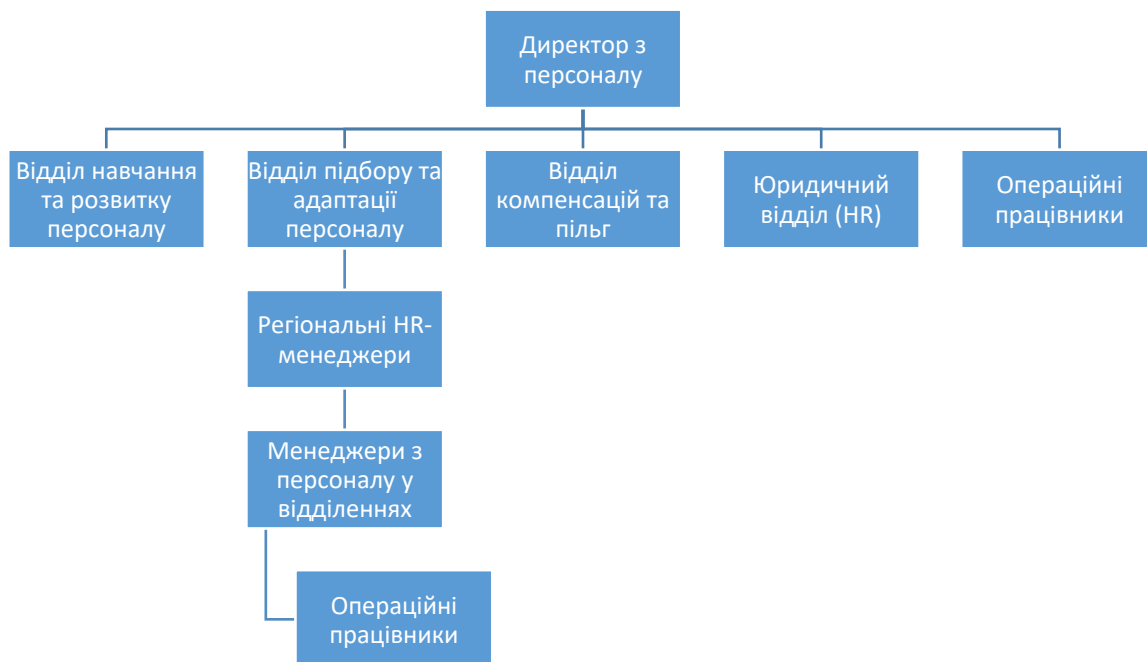


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта»

Система управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» включає декілька взаємопов'язаних підрозділів, кожен з яких виконує чітко визначені функції в межах загальної HR-стратегії компанії (табл. 2.1).

Директор з персоналу здійснює стратегічне управління усією кадровою службою. Його основна мета полягає в розробці та впровадженні загальної кадрової політики підприємства, а також у координації дій усіх підпорядкованих HR-підрозділів. Під його управлінням перебуває близько 200 осіб.

До складу відділу входить близько 15 фахівців у центральному офісі та регіональні координатори.

Відділ підбору та адаптації персоналу займається пошуком нових кадрів, оцінкою кандидатів, проведенням співбесід, організацією адаптаційних програм для нових співробітників. Відділ нараховує приблизно 25 працівників.

Відділ компенсацій та пільг формує систему матеріального стимулювання: розробляє грејди, системи бонусів, премій та інші інструменти

мотивації. Також він забезпечує ведення штатного розпису й контролює витрати на персонал. Тут працює орієнтовно 10-12 фахівців.

Таблиця 2.1

Опис підрозділів організаційної структури управління персоналом у
ТОВ «Нова Пошта»

Підрозділ	Мета	Основні завдання	Кількість працівників (приблизно)
Директор з персоналу	Стратегічне управління HR-службою	Координація кадрової політики, стратегічне планування	200 (загальне підпорядкування)
Відділ навчання та розвитку персоналу	Розвиток і навчання персоналу	Тренінги, оцінювання, формування резерву	15 + регіональні координатори
Відділ підбору та адаптації персоналу	Залучення й адаптація персоналу	Рекрутинг, первинна оцінка, супровід новачків	25
Відділ компенсацій та пільг	Оплата праці та мотивація	Розрахунок зарплат, бонусів, премій	10–12
Юридичний відділ (HR)	Правовий супровід кадрів	Трудові договори, консультації, нормативність	5
Регіональні HR-менеджери	HR у регіонах	Підбір, контроль, комунікація з відділеннями	20
Менеджери з персоналу у відділеннях	Оперативне кадрове управління	Графіки, дисципліна, координація з HR	3000+
Операційні працівники	Виконання логістичних функцій	Доставка, сортування, навантаження	30 000+

Юридичний відділ (у складі HR) надає правовий супровід кадрової діяльності, зокрема готує трудові договори, контролює дотримання трудового законодавства та представляє інтереси компанії в кадрових спорах. У відділі працює близько 5 осіб.

Регіональні HR-менеджери відповідають за реалізацію кадрової політики у конкретних регіонах. Вони тісно співпрацюють із керівниками відділень, здійснюють підбір персоналу, ведуть консультації щодо локальних HR-рішень. Загальна кількість таких фахівців – близько 20.

Менеджери з персоналу у відділеннях виконують оперативні функції з управління кадрами на місцях: організують графіки роботи, контролюють трудову дисципліну, забезпечують зв'язок з центральною HR-службою. Загальна чисельність – понад 3000 осіб.

Операційні працівники – це кур'єри, вантажники, оператори, касири тощо, які безпосередньо здійснюють логістичні та сервісні операції. Їхня чисельність перевищує 30 000 осіб, що становить основну частину персоналу компанії.

Ця структура дозволяє «Новій Пошті» забезпечувати гнучке, ефективне та технологічно орієнтоване управління персоналом на всіх рівнях організації – від центрального офісу до найвіддаленішого відділення і потребує ефективної координації кадрів, гнучкого розподілу робочої сили між регіонами, забезпечення навчання персоналу та швидкого реагування на зміни логістичного навантаження.

Такий підхід дозволяє досягати високої керованості при збереженні децентралізації. Компанія забезпечує кадрову підтримку через HR-бізнес партнерів у регіонах, що забезпечує швидку адаптацію рішень до умов конкретної логістичної зони.

Компанія впровадила нові сортувальні термінали в Києві, Харкові, Львові та Дніпрі. Розвивається програма «Нова Пошта Глобал» для міжнародних відправлень, зокрема до Польщі, Німеччини, США та Великобританії.

У період 2023–2024 років ТОВ «Нова Пошта» демонструє динамічне зростання за ключовими показниками (виручка, кількість посилок, кількість працівників, інвестиції в автоматизацію). Ключові показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» за останні роки свідчать про динамічне зростання обсягів

послуг та розширення мережі. У 2024 році компанія доставила понад 390 млн посилок. ТОВ «Нова Пошта» активно інвестує в інноваційні технології, автоматизацію процесів та розвиток логістичної інфраструктури, що дозволяє підтримувати лідерські позиції на ринку експрес-доставки.

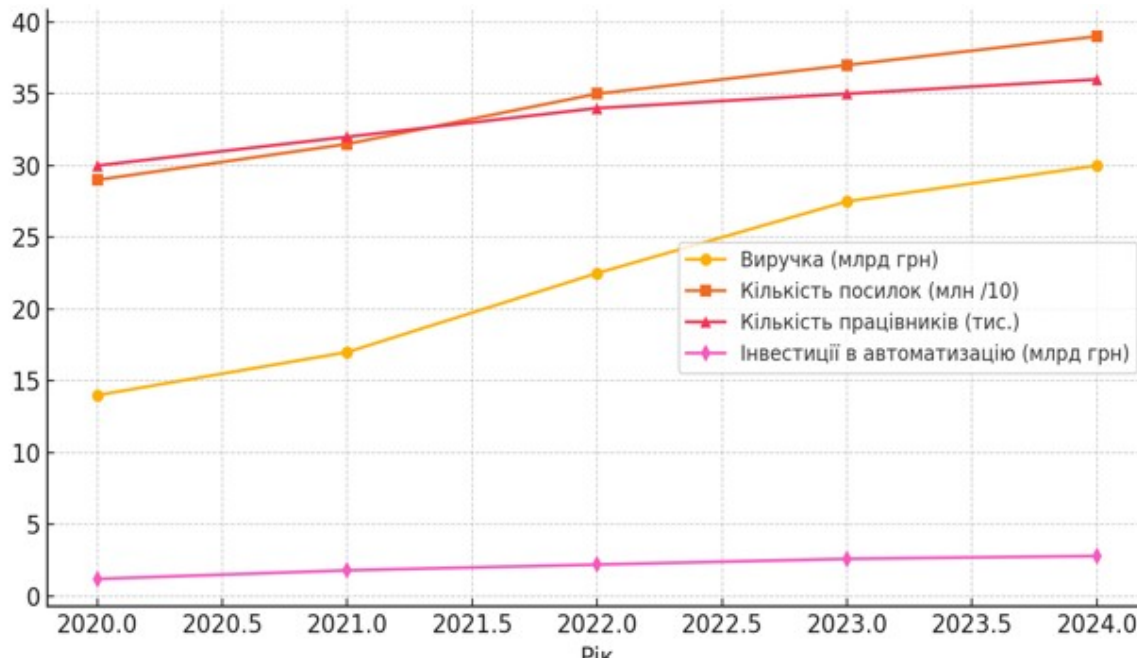


Рис. 2.2 – Динаміка ключових показників ТОВ «Нова Пошта» за 2023–2024 роки.

ТОВ «Нова Пошта» є прикладом сучасної логістичної компанії з потужною організаційно-кадровою структурою. Ієрархічна модель управління поєднується з децентралізованими HR-функціями, що забезпечує адаптивність, гнучкість та швидкість у прийнятті рішень. Стратегія компанії базується на цифровізації, автоматизації логістичних процесів та ефективному кадровому забезпеченні, що створює передумови для успішного впровадження логістичного підходу до управління персоналом.

2.2. Аналіз функціонування системи управління персоналом на підприємстві

Логістичний підхід в управлінні персоналом передбачає оптимізацію процесів підбору, розподілу, навчання, мотивації та контролю працівників на

всіх етапах "кадрового ланцюга постачання". В умовах динамічної роботи логістичної компанії, такої як ТОВ «Нова Пошта», цей підхід дозволяє забезпечити своєчасну і якісну підтримку операційної діяльності персоналом.

Ключові напрями застосування логістичного підходу:

- прогнозування потреби в персоналі на основі планів навантаження у регіонах;
- швидкий підбір і адаптація кадрів у відділеннях з піковим навантаженням;
- оптимізація графіків і маршрутів праці (через мобільні додатки для працівників);
- інтеграція HR-систем з TMS/ERP (передача інформації в реальному часі);
- контроль продуктивності через KPI із аналітикою (логістичні дашборди).

Таблиця 2.2

Ефективність логістичного підходу в HR-процесах ТОВ «Нова Пошта»

Показник	До впровадження (2024)	Після впровадження (2024)	Покращення
Середній час адаптації нового співробітника (дні)	14	7	-50%
Частота плинності персоналу, %	22%	14%	-8%
Середній час закриття вакансії (днів)	11	5	-55%
Рівень задоволеності співробітників	70%	87%	+17%
Кількість онлайн-інтеграцій HR/логістика	2	7	+250%

Джерело: власне узагальнення на основі відкритих HR-звітів компанії «Нова Пошта».

У пікові періоди (листопад–грудень) система логістичного управління персоналом автоматично прогнозує навантаження у кожному регіоні та ініціює найм тимчасового персоналу. Завдяки цьому вдалося скоротити кількість випадків понаднормових змін і підвищити точність доставки.

Логістичний підхід до управління персоналом у ТОВ «Нова Пошта» довів свою ефективність завдяки:

- скороченню термінів адаптації та підбору кадрів;
- зменшенню плинності персоналу;
- підвищенню залученості працівників і прозорості процесів;
- гнучкому реагуванню на зміни у навантаженні бізнесу.

Далі перейдемо до розгляду динаміки та структури персоналу ТОВ «Нова пошта».

Аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «Нова пошта» проведемо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура персоналу ТОВ «Нова Пошта» (2022–2024)

Категорії	2022	2023	2024	Відх. 2023/ 2022	Відх. 2024/ 2023	Відх. 2024/ 2022	Пит. вага 2023/ 2022	Пит. вага 2024/ 2022	Пит. вага 2024/ 2023
Адміністрація	2500	2700	2900	200	200	400	9,18	9,32	9,32
Службовці	7000	7500	7900	500	400	900	25,51	25,4	25,4
Основні робітники	15000	16000	17000	1000	1000	2000	54,42	54,66	54,66
у тому числі сезонні робітники *	2000	2500	2800	500	300	800	8,5	9,0	9,0
Обслуговуючий персонал	3000	3200	3400	200	200	400	10,88	10,93	10,93
Разом	27500	29400	31100	1900	1700	3600	100,0	100,0	100,0

* - Період робіт – з квітня по жовтень

Аналіз динаміки та структури персоналу ТОВ «Нова Пошта» за період 2022–2024 років дозволяє виявити позитивну тенденцію до зростання чисельності працівників у всіх основних категоріях.

Кількість адміністративного персоналу зросла з 2500 у 2022 році до 2900 у 2024 році, що свідчить про зміцнення управлінського складу підприємства.

Чисельність службовців збільшилася з 7000 до 7900 осіб (+900 осіб або понад 12%), що відображає розширення функцій підтримки операційної діяльності.

Основні робітники, які становлять основу логістичного процесу, зросли з 15000 до 17000 осіб (+2000 осіб або +13,33%). Це підтверджує динамічне зростання обсягів роботи підприємства.

Особливу увагу привертає динаміка сезонних робітників — їх кількість зросла з 2000 до 2800 осіб (+800 осіб або +40%), що пояснюється зростанням потреби в додаткових трудових ресурсах під час пікових періодів.

Обслуговуючий персонал збільшився з 3000 до 3400 осіб (+13,33%), що свідчить про посилення інфраструктурної підтримки логістичних процесів.

У цілому персонал підприємства зріс на 3600 осіб, або на 13,09%. Структура персоналу залишається стабільною з домінуванням основних робітників (понад 85% від загальної чисельності у 2024 році). Показники питомої ваги демонструють пропорційне зростання всіх категорій працівників.

Ці дані підтверджують поступальний розвиток компанії та вдосконалення її кадрової політики.

Аналіз структури персоналу ТОВ «Нова пошта» за статтю, віком, стажем роботи та освітою в 2024 році представлений в таблиці 2.4.

З таблиці 2.4 та рис. 2.4 видно, що працівники ТОВ «Нова пошта» обіймають різні посади - від керівних постів до обслуговуючого персоналу. Більшість колективу – основні працівники.

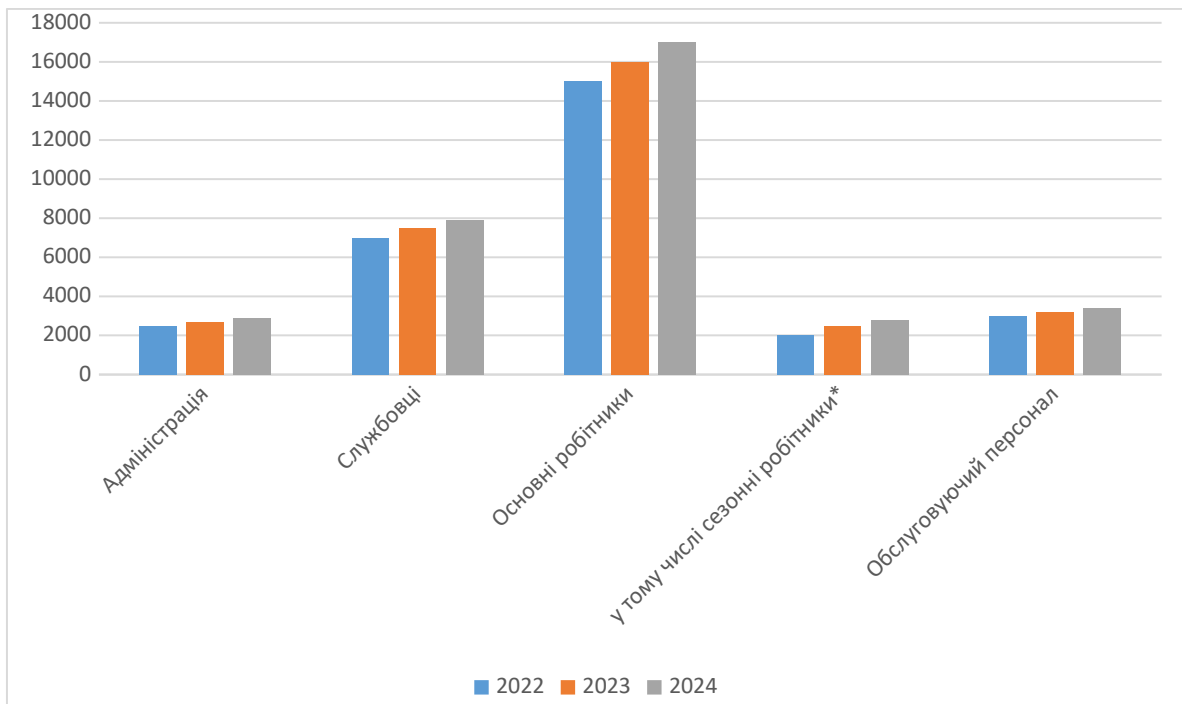


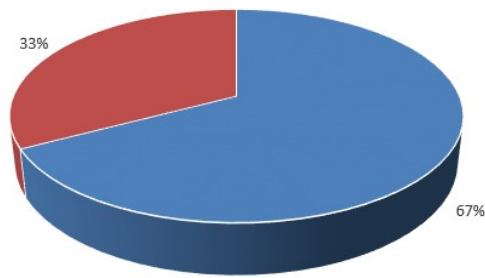
Рис. 2.3 – Динаміка та структура персоналу організації

Таблиця 2.4

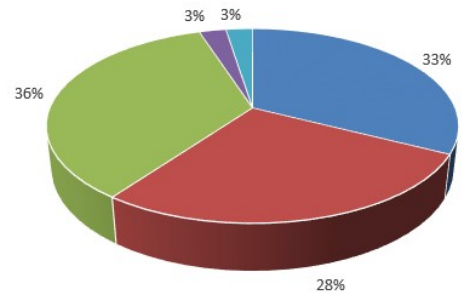
Аналіз структури персоналу за статтю, віком, стажем роботи та освітою в 2024 році

Показник	Кількість (осіб)
Стать: Чоловіки	20910
Стать: Жінки	10190
Вік: до 30 років	10367
Вік: до 40 років	8772
Вік: до 50 років	11164
Вік: до 60 років	797
Вік: до 70 років	797
Освіта: Початкове	12759
Освіта: Середнє	11962
Освіта: Вища технічна	4785
Освіта: Вища економічна	1595
Посада: Керівник	797
Посада: Службовець	1595
Посада: Основні працівники	27910
Посада: Молодший персонал	797
Стаж: до 1 року	13556
Стаж: 1 рік	1595
Стаж: 2 роки	1595
Стаж: 3 роки	2392

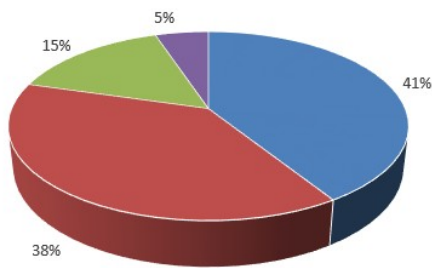
Стаж: понад 4 роки	11962
--------------------	-------



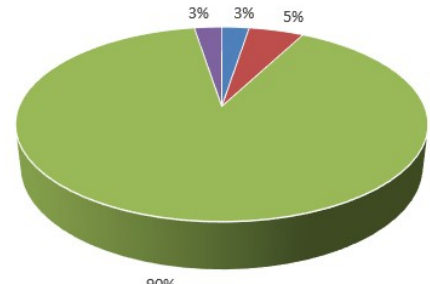
■ Стать: Чоловіки ■ Стать: Жінки



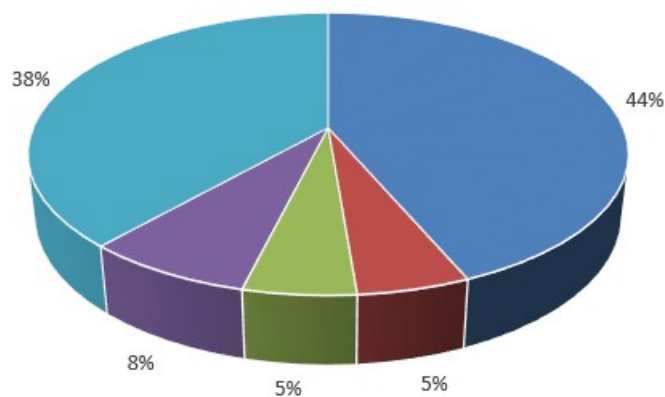
■ Вік: до 30 років ■ Вік: до 40 років ■ Вік: до 50 років
■ Вік: до 60 років ■ Вік: до 70 років



■ Освіта: Початкове ■ Освіта: Середнє



■ Посада: Керівник ■ Посада: Службовець



■ Стаж: до 1 року ■ Стаж: 1 рік ■ Стаж: 2 роки ■ Стаж: 3 роки ■ Стаж: понад 4 роки

Рис. 2.4 – Структура персоналу організації

У 2024 році чоловіки становлять 67% персоналу (20910 осіб), що значно переважає частку жінок — 33% (10190 осіб). Така структура характерна для логістичних компаній, де основна маса операцій потребує фізичної витривалості.

Найбільшу частину персоналу становлять працівники до 50 років: до 30 років — 33% (10367 осіб), до 40 років — 28% (8772 осіб), до 50 років — 36% (11164 осіб). Працівники старше 50 років (до 60 і 70 років) становлять по 3% (797 осіб кожна група), що зумовлено природним зниженням фізичної активності в старшому віці.

Освітній рівень: початкова освіта — 41% (12759 осіб), середня освіта — 38% (12196 осіб), вища технічна — 15% (4785 осіб), вища економічна — 5% (1595 осіб). Це свідчить про переважання працівників з робітничими професіями та обмежене представництво фахівців із вищою освітою.

Аналіз структури посад показав, що основні працівники, які забезпечують логістичну діяльність складають 90% (27910 осіб), службовці — 5% (1595 осіб), керівники — 3% (797 осіб), молодший персонал — 3% (797 осіб). Така структура є типовою для масштабної логістичної компанії з великою кількістю виконавців.

Структура за стажем роботи: до 1 року — 44% (13556 осіб), що вказує на високу плинність кадрів або активний найм, 1 рік — 5% (1595 осіб), 2 роки — 5% (1595 осіб), 3 роки — 8% (2392 осіб), понад 4 роки — 38% (11962 осіб), що свідчить про наявність стабільної частини персоналу з досвідом.

ТОВ «Нова Пошта» має структуру персоналу, орієнтовану на виконання логістичних функцій, із домінуванням молодих, чоловічих кадрів, переважно з початковою або середньою освітою. Водночас простежується поступове накопичення кадрового досвіду та загальна структура персоналу свідчить про переважання робітничих професій, молодого віку та достатньо високий рівень кадрової стабільності.

Рух та основні числові показники, пов'язані з ефективністю кадрового менеджменту, представлені у таблиці 2.5.

Аналіз руху та ефективності використання персоналу

Показник	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Чисельність на початок року	31000	31400,0	31800,0	400,0	400,0	800,0
Надійшло, чол.	7200	7800,0	7600,0	600,0	-200,0	400,0
Вибуло, чол.	6800	7400,0	7200,0	600,0	-200,0	400,0
у тому числі по власному бажанню та ініціативі адміністрації, чол.	2040	1960,0	1910,0	-80,0	-50,0	-130,0
Чисельність на кінець року	31400	31800,0	32200,0	400,0	400,0	800,0
Середньорічна чисельність, чол.	31200	31600,0	32000,0	400,0	400,0	800,0
Коефіцієнт надходження	0,23	0,25	0,24	0,019	-0,010	0,009
Коефіцієнт вибуття	0,22	0,23	0,23	0,010	0,0	0,010
Коефіцієнт плинності кадрів	0,07	0,06	0,06	-0,010	0,0	-0,010
Індекс чисельності персоналу	1,01	1,01	1,01	0,0	0,0	0,0

У період 2022–2024 рр. ТОВ «Нова Пошта» продемонструвало поступове зростання загальної чисельності персоналу з 31 000 до 32 200 осіб, що свідчить про стабільний розвиток підприємства.

Показники надходження персоналу зросли у 2023 році (7800 осіб), однак у 2024 дещо зменшились (7600 осіб). Це може бути пов'язано з оптимізацією процесів набору та досягненням певного балансу в структурі персоналу. Водночас вибуття працівників знизилось з 7400 у 2023 до 7200 у 2024 році, що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт плинності кадрів зменшився з 0,07 у 2022 до 0,06 у 2024, свідчаючи про покращення умов праці та мотиваційного клімату.

Індекс чисельності персоналу тримається стабільно — 1,01 щороку, що говорить про рівномірний приріст штату без різких коливань.

У цілому, кадрова політика компанії демонструє збалансованість, контрольовану динаміку та орієнтацію на утримання персоналу.

Далі проаналізуємо існуючу систему управління персоналом у ТОВ «Нова пошта».

2.3. Аналіз функціонування системи управління персоналом на підприємстві

Розгляд системи управління персоналом компанії почнемо з візуального подання, яке зображено на рисунку 2.6.

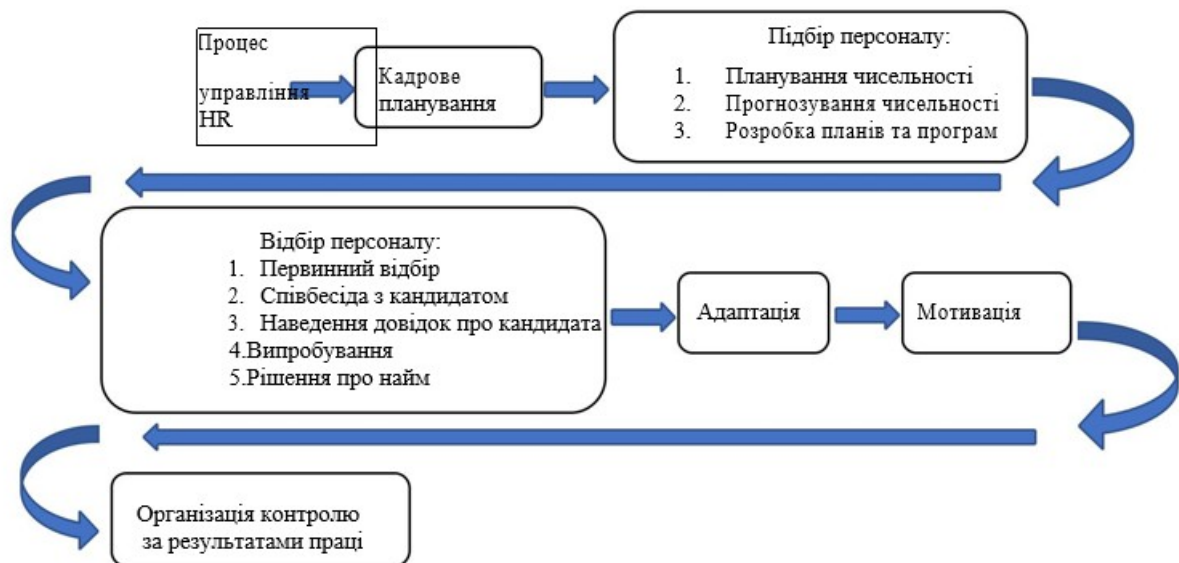


Рис. 2.6 – Система управління персоналом у ТОВ «Нова пошта»

Далі опишемо кожен процес для формування системи управління персоналом. Все починається з аналізу планування.

Планування чисельності персоналу у створенні можна розділити на кілька етапів. Першим етапом планування чисельності персоналу є його аналіз та оцінка, що базуються на:

- об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж та інше) і структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажу в організації та інше);
- переліку завдань, вирішуваних у процесі роботи, та вимоги, що пред'являються до виконавців (що, коли, чому, де і як робиться);
- відповідальності за людей, матеріальні та фінансові ресурси (з ким здійснюється взаємодія, необхідний досвід, навички, спеціальна підготовка, можливості, фізичні дані, рівень результативності, мобільність);
- втраті часу (з яких причин);
- характеру зайнятості (повна або часткова, тимчасова або постійна);
- режимі роботи (однозмінна, багатозмінна);
- основної та додаткової заробітної плати, премії;
- соціальних виплатах;
- робочих місцях (види, кількість, технічні характеристики);
- фізичних, економічних, соціальних умовах праці та інше.

Другим етапом є його прогнозування, в рамках якого складаються прогнози:

- потреби (валовий та чистий) у персоналі та їх наявності у майбутньому (всього, за спеціальностями, кваліфікаційними групами);
- джерел покриття потреби (наприклад, вивільнення, перерозподіл);
- необхідні витрати.

Виявлення реальної потреби у персоналі є основою її оптимізації й здійснюється шляхом розрахунку у вигляді співвідношення необхідного обсягу товарообігу до річного фонду робочого дня співробітників.

При розрахунку потреби у персоналі чітко визначається, чи потрібні дані працівники, чи не можна здійснити ці функції іншими засобами (перерозподіл працівників, внутрішнє переміщення, об'єднання функцій).

Необхідно відзначити, що особливістю системи управління персоналом ТОВ «Нова пошта» є наявність значної кількості сезонних робітників, тому планування потреби в персоналі розраховується за наступною схемою (табл.

2.6).

Потреба у персоналі поділяється на загальну та додаткову. Загальна потреба як кількість працівників, необхідних для вирішення завдань, поставлених в інвестиційних, виробничих, фінансових, маркетингових та інших планах і програмах, і прогнозується з урахуванням їх аналізу. Вона диференціюється в розрізі професій, спеціальностей, профілів та рівнів підготовки.

Таблиця 2.6

Розрахунок потреби ТОВ «Нова пошта» у персоналі

Показники	2022 м.	2023 м.	2024 м.
1. Штатні посади, всього:	39	40	42
- зайняті посади;	39	39	40
- Знов залучені кадри	-	1	2
Поточна потреба чи надлишок персоналу	-	1	2
2. Необхідність заміни працівників у зв'язку з:			
- виходом на пенсію;	-	-	-
- середньостатистичною плинністю	-	1	1
Потреба у заміні на перспективу внаслідок природних причин	-	1	1
2.1 Потреба у персоналі у зв'язку з розширенням діяльності	-	1	1
2.2 У тому числі: потреба у сезонних робітниках	16	17	18
3. Потреба у персоналі у зв'язку з удосконаленням діяльності	-	-	1
4. Вивільнення персоналу у зв'язку із скороченням посад	-	-	-
Усього потреба чи надлишок персоналу	-	3	5

При прогнозуванні потреби у персоналі враховуються робочі місця, що готуються до введення, майбутні організаційні зміни, програми технічних перетворень, заміщення штатних посад. обсяг сезонних робітників.

Можливості прогнозування потреби у персоналі наведені нижче (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фактори, що впливають на потребу в персоналі

Причини виникнення потреби в персоналі	Можливості прогнозування
1. Вибуття за віком 2. Вибуття за непередбаченими обставин 3. Звільнення з посади через невідповідність 4. Догляд за власним бажанням 5. Збільшення потреби в персоналі зв'язку з розширенням діяльності	1. Найчастіше точно 2. Не прогнозовано 3. Прогнозовано для нетривалого періоду при наявності даних атестації 4. Частково прогнозовано на основі анкет та інших опитувальних даних 5. Передбачувано на основі стратегічних планів та науково-технічних програм

Третій етап планування персоналу полягає у розробці конкретних планів та програм, зокрема:

- залучення, вивільнення, ефективного використання персоналу;
- вступу на посаду, адаптації;
- дій на ринку праці;
- підвищення заробітної плати та інших виплат.

За підсумками кадрового планування у створенні має вирішуватися питання управління руху персоналу, у межах якого здійснюються такі практичні завдання:

1. Орієнтація працівників, що знову надходять на зайняття тих посад і робочих місць, оволодіння тими професіями та спеціальностями, до яких вони найбільш придатні.
2. Укомплектування вакансій з урахуванням специфіки кадрів необхідної кваліфікації.
3. Створення системи професійного просування, що враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Але керівництво ТОВ «Нова пошта» намагається уникати таких дій, як:

- кадрові перетряски;
- локальні, часткові, другорядні зміни замість реформ, якщо останні назріли;
- збереження застарілих методів роботи з персоналом;
- заміни керівного персоналу без відповідного резерву;
- корінного оновлення персоналу на низовому рівні за збереження старого на вищому;
- ослаблення ролі фахівців та зменшення їх питомої ваги в загальну масу персоналу.

Визначивши вимоги до кандидата, керівництво організації розпочинає пошук кандидатів на вакантні місця.

Далі розглянемо чинну в організації систему підбору та адаптації на робочому місці. Для залучення кандидатів ТОВ «Нова пошта» використовує, переважно, методи, подані у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Методи пошуку персоналу, що використовуються організацією

Метод	Сутність методу
Пошук усередині організації	Оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації, а також звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів та аналіз особових справ з метою підбору співробітників із необхідними характеристиками. Метод не потребує значних фінансових витрат, сприяє зміцненню авторитету керівництва у власних очах співробітників. Однак внутрішній пошук часто наштовхується на опір з боку керівників підрозділів, які прагнуть приховати найкращих співробітників («для себе»). Крім того, при пошуку кандидатів усередині організації можливості вибору обмежені числом її співробітників, серед яких може не виявитися потрібних людей
Оголошення у ЗМІ	Основна перевага даного методу - широке охоплення населення за відносно низьких витрат. Нестача даного методу - величезний наплив кандидатів, більшість з яких не мають необхідних навичок
Виявлення кандидатів	Це телефонні дзвінки та інші звернення людей, зайнятих пошук роботи. Не маючи потреби в персоналі в даний час, організація не цурається їхніх пропозицій – ведеться база даних на цих людей (їх знання та кваліфікація можуть стати в нагоді в подальшому)
Підбір за допомогою співробітників	Керівник звертається до співробітників організації із проханням сприяння пошуку кандидатів. Цей метод привабливий низькими витратами та досягненням високого ступеня сумісності кандидатів з організацією за рахунок їх тісних контактів із його представниками. Однак тут є і свої недоліки - рядові співробітники не є професіоналами в області підбору кадрів, які не завжди володіють достатньою інформацією про робоче місце, не завжди компетентні та об'єктивні. Використання виключно цього методу може призвести до розвитку сімейності та кумівства - явищ, не сприяють прогресу організації
Державні центри (агенції) зайнятості	В Україні – це Державна служба зайнятості, де є база даних про зареєстрованих там людей (вік, освіта, досвід роботи та ін.). організація, під час пошуку співробітників, має доступ до бази даних (при цьому абсолютно безкоштовно). Використання цього методу дає змогу сфокусувати пошук кандидатів за незначних витрат. Однак цей метод рідко забезпечує широке охоплення потенційних кандидатів (оскільки до даних агентств звертаються, здебільшого, певні категорії населення - безробітні, жінки, які повертаються з декретної відпустки, вчорашні студенти, домогосподарки та ін.)
Приватні агенції з підбору персоналу	Кожне агентство має власну базу даних, а також здійснює спеціальний пошук кандидатів відповідно до вимог клієнтів (організацій чи осіб, зайнятих пошуком роботи). Оплата послуг здійснюється, як правило, при успішному доборі кандидата. Цей метод пов'язаний з досить високими витратами.

Для успішної організації пошуку кандидатів у організації керуються такими правилами: завжди розпочинати пошук кандидатів усередині організації; використовувати щонайменше два методи залучення кандидатів з боку. Після підбору кандидатів на вакантне місце розпочинається наступний етап процесу пошуку співробітників – відбір наявних кандидатів.

В загальному вигляді відбір кандидатів в організації можна представити наступною послідовністю дій: первинний добір; співбесіда кандидата; наведення довідок про кандидата; випробування; рішення про найм. Для полегшення вибору кандидата з числа відібраних претендентів в організації складається таблиця, приклад заповнення якої наведено таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Приклад аналітичної таблиці зіставлення кандидатур на вакантне місце економіста

Дані	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3
Вік, років	23	39	27
Стаж роботи, років	1	17	5
Число організацій, в яких працював кандидат	1	2	4
Освіта	Вище економічне	Середнє спеціальне	Вища (спеціальність «Менеджмент»)
Спеціальність	Економіст	Економіст	Менеджер
Сімейний стан	Неодружена	Неодружена, 2 дітей	Одружена, 1 дитина
Інші дані, що цікавлять організацію	Комунікабельність	Досвід, відповідальність, вміння працювати з людьми	Комунікабельність, акуратність

Як основні критерії, за якими проводиться відбір кандидатів на вакантні посади, можна назвати: рівень освіти; відповідальність та бажання «вболівати» за справу організації; комунікабельність; мобільність персоналу (готовність до відряджень, зміна графіка роботи та інше).

Після остаточного вибору кандидата керівник організації: знайомить його з усіма аспектами роботи; вселяє в нього впевненість, що він упорається з роботою; вводить їх у колектив; пояснює потенційні складнощі (для того, щоб

з ними було легше впоратися); намагається зробити це якнайшвидше і плавніше. Кінцевим етапом підбору співробітників є укладання з ним трудового договору.

Для відбору сезонних робітників значний вплив на прийняття рішення надає знайомство постійного персоналу з сезонним персоналом, що набирається, а також позитивні відгуки з попередніх місць роботи та місця попередніх робіт. Істотними етапами управління персоналом, як і загального менеджменту, є етапи мотивації та контролю.

Мотивування персоналу проводиться за допомогою системи внутрішнього та зовнішнього впливу. Внутрішній вплив «народжує» внутрішню винагороду, яку дає сама робота – це позитивні почуття, які людина відчуває у процесі роботи. До них відносяться самоповагу, дружба, свідомість значущості виконаної роботи, дух колективізму та ін. Зовнішня винагорода дається організацією. Це оплата праці (зокрема премії), символ службового статусу та інше. У ТОВ «Нова пошта» застосовуються такі правила ефективного застосування заохочень:

- заохочення необхідно пов'язувати з продуктивністю праці працівника;
- заохочення корисно висловлювати публічно людям, чиї результати роботи вище за середні;
- людина має отримувати свою частку від підвищення продуктивність праці (отже, і прибутку);
- інтереси співробітників не повинні суперечити цілям підвищення доходів організації;
- не можна заохочувати того, хто цього не заслужив;
- не повинно бути розриву між декларацією керівника про систему заохочень та реальною системою заохочення;
- система заохочення індивідуальна кожному за працівника (для цього з'ясовують, що працівник вважає цінним собі і цій основі будують систему заохочення).

Разом з тим, як зазначалося, особливістю системи управління персоналом ТОВ «Нова пошта» є значна кількість сезонних працівників, система оплати праці та матеріального заохочення яких має свої відмінності – таблиця 2.10.

Таблиця 2.10

Система оплати праці та матеріального заохочення працівників

Параметри порівняння	Постійні працівники	Сезонні працівники
Форма оплати праці	Погодинна	Віддільна
Можливість преміювання	Так	Так
Квартальні доплати	Так	Ні
Середня, тис. грн.	20 - 23	25 - 35
Матеріальне стимулювання	Так	Так
Нематеріальне стимулювання	Так	Ні

Слід зазначити, що у частини постійного персоналу діє як матеріальне, і нематеріальне стимулювання. Для сезонного персоналу застосовується лише матеріальне стимулювання.

Необхідним елементом управління персоналом організації є організація контролю за результатами праці. Керівництво організації вважає, що так організувати роботу персоналу, щоб кожен працівник докладав максимум зусиль до виконання поставлених завдань, незалежно від своїх особистих проблем.

В даний час контроль у ТОВ «Нова пошта» за діяльністю його співробітників зводиться, як правило, до контролю за дотриманням дисципліни обов'язків працівника.

Дисциплінарні відносини – це вторинна форма трудових відносин. Ця форма присутня у будь-якому трудовому відношенні щодо виконання обов'язків та реалізації прав, щодо розподілу прав та обов'язків сторін.

За змістом дисциплінарні відносини у ТОВ «Нова пошта» мають такий вигляд (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Види дисциплінарних відносин в організації

Види відносин	Сутність відносин
Охоронні	Виникають за наявності одного чи кількох юридичних фактів: невиконання (неякісне виконання) обов'язків, перевищення прав, збитків іншим працівникам та ін. Одна зі сторін цих відносин – адміністрація (керівник) організації (наділена дисциплінарною владою); інший бік - працівник підприємства. Змістом правовідносин є право та обов'язок адміністрації (керівника) застосувати до порушника заходи.
Виховні	Право та обов'язок адміністрації (керівника) виховувати працівника, використовуючи (зокрема) методи переконання. Метою розвитку даних відносин є підвищення рівня освіти, формування особистості, прищеплення необхідних навичок та умінь та ін.
Організаційні	Складаються з діяльності, спрямованої на створення та підтримання дисциплінарних відносин: а) визначення прав, обов'язків та відповідальності; б) розподіл їх серед працівників та ін.

На основі розгляду системи управління персоналом, що існує в даний час на підприємстві ТОВ «Нова пошта» можна виділити два основні механізми управління дисципліною в організації:

- прямий механізм управління - використання методів, коштів переконання (виховання), заохочення, примуси;
- непрямий механізм - управління (зміна) умовами організації праці. До цих умов (які найбільш тісно пов'язані між собою і впливають на дисциплінарні відносини) відносяться: організаційні, соціально-економічні, рівень управління (самоврядування), правові та інше.

В частині контролю за сезонним персоналом позиція керівництва підприємства жорсткіша, ніж стосовно постійного персоналу.

Так, за порушення трудової дисципліни з боку сезонних працівників, як правило, покаранням буде або позбавлення премії або звільнення. У цьому підприємстві чітко дотримуються вимог законодавства України.

Розвиваючи та вдосконалюючи ці відносини керівництво організації опосередковано сприяє підвищенню рівня дисципліни та мотивації персоналу.

Можна сказати, що в організації здійснюється комплекс заходів, що впливають на процес управління людськими ресурсами.

- 1) планування та прогнозування чисельності персоналу;
- 2) пошук кандидатів на вакантні робочі місця;
- 3) підбір та адаптація на робочому місці;
- 4) мотивація та контроль за діяльністю персоналу.

Особливістю та великим недоліком системи управління персоналом у ТОВ «Нова пошта» є відсутність головної ланки для ефективної роботи з кадрами.

В кожній організації має бути кадровик (фахівець відділу кадрів, менеджер з персоналу чи інспектор з кадрів) – це співробітник компанії, який займається кадровим діловодством і відповідає за формування кадрової політики підприємства.

В ТОВ «Нова пошта» на даний момент за формування кадрової політики відповідає економіст, який, окрім економічних функцій, виконує також функцію кадровика.

Також проведений аналіз дозволив зробити висновок про те, що існуюча система управління персоналом має ще низку недоліків, а саме:

- стимулювання персоналу однобоко, і включає тільки матеріальні стимули;
- немає системи атестації (оцінки) персоналу;
- немає повноцінної залученості персоналу діяльність компанії;
- немає навчання та підвищення кваліфікації;
- відсутні логістичні підходи руху кадрів з кар'єрної сходи.

Візуально, з усіма певними недоліками логістична система представлена на рисунку 2.7.

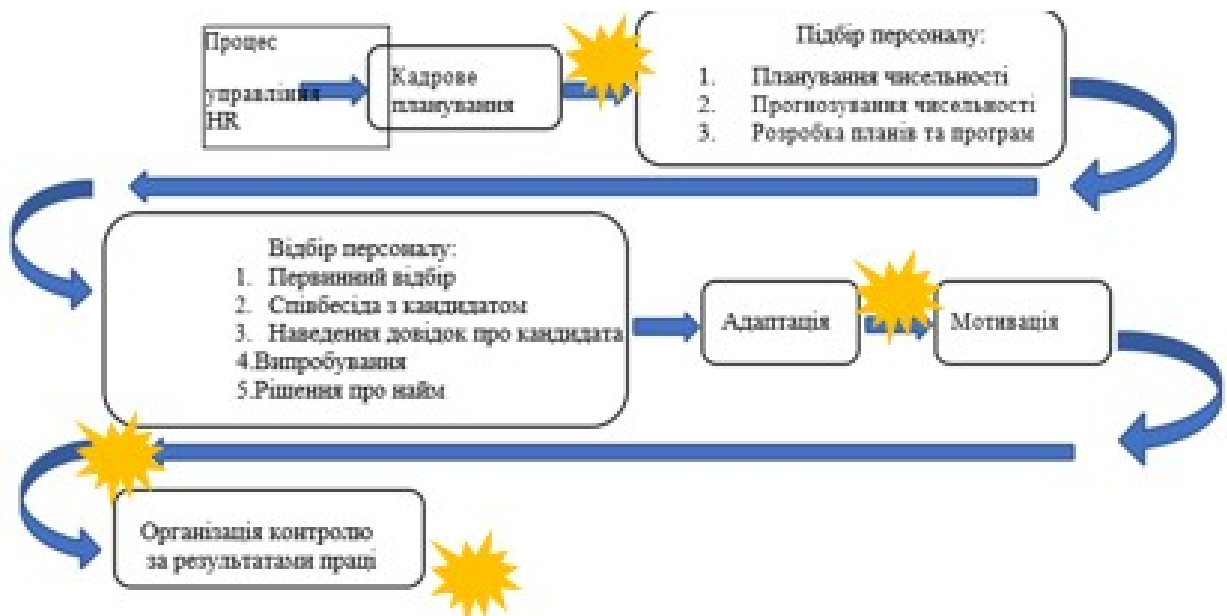


Рис. 2.7 – Система управління персоналом у ТОВ «Нова пошта» з виявленими недоліками

Основними проблемами у цій системі є відсутність:

1. Горизонти планування потреб у персоналі.
2. Навчання, оцінка та атестація персоналу.
3. Кадровий рух персоналу (управління кар'єрою).
4. Кадровий резерв.

Враховуючи результати аналізу діяльності системи управління персоналом, а також структури та динаміки руху кадрів, основним шляхом підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами є формуванням дієвої системи логістики персоналу ТОВ «Нова пошта», яка допоможе з усуненням усіх недоліків.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення логістичної системи управління персоналом

На сьогоднішній день спостерігається тенденція до великої плинності кадрів у малих організаціях. Є такі роботодавці, які не прагнуть пробуджувати в людині бажання працювати на нього, що найчастіше стає причиною недбалості на роботі з боку членів персоналу.

У зв'язку з великим надлишком бажаючих влаштуватися працювати, начальнику набагато простіше знайти собі нового співробітника, ніж навчати вже існуючого. Власне, таким чином, і формується коло з роботодавця, який зазнає збитків, і безвідповідальних, халатних, працівників, що запізнюються.

Помилками багатьох керівників стає і те, що вони намагаються проводити вдосконалення системи управління персоналом на основі своїх власних переконань та бачення того, що відбувається довкола. Однак ця інформація не завжди є достовірною. Більшість начальників навіть не намагається запитати самих підлеглих: чого вони самі хочуть.

Також необхідно пам'ятати, що кожна людина має індивідуальну особу і для кожного такого існує своя стимуляція, що пробуджує її до діяльності. Тому начальнику необхідно звернути свою увагу на свій колектив не як одну цільну масу, а як загальну суму окремих осіб. Іноді досить просто поговорити «до душі» з людиною для того, щоб вона почувала себе незамінним, важливим елементом компанії.

Існують дослідження, які підтвердили, що авторитарний процес управління знижує продуктивність процесу роботи. До помилок можна також віднесено переробки та відсутність кар'єрного зростання співробітників. Якщо враховувати даний фактор та інші, то можна створити по-справжньому ефективну картину успішної мотивації співробітників, на основі якої буде чітко визначено список методів, які здатні дати стовідсотковий результат.

Формування ефективної системи кадрової логістики – важливий крок на шляху до підвищення ефективності сучасних вітчизняних підприємств. Успішне управління персоналом дозволяє організації цілеспрямовано навчати та розвивати людські ресурси для досягнення короткострокових та стратегічних цілей.

Якщо говорити про нові методи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта», то застосування в системі управління персоналом логістичних принципів дуже перспективне. Справа в тому, що переміщення кадрів в організації неможливе без систематизації.

Відповідно, слід говорити про потік людських ресурсів. А якщо є потік, то ним можна ефективно керувати, застосовуючи логістику та засновані на ній технології.

На користь цього підходу говорить також визначення самої логістики, яка розглядається як планування, виконання та контроль руху та розміщення людей та/або товарів, а також підтримувальні дії, пов'язані з таким рухом та розміщенням, у межах економічної системи, створеної для досягнення своїх специфічних цілей.

Основні принципи логістики можна адаптувати до системи управління персоналом у ТОВ «Нова пошта» таким чином:

1. Потрібний продукт – це необхідний персонал.
2. Необхідна якість – це необхідна кваліфікація та необхідні професійні навички.
3. Потрібна кількість – це необхідна чисельність персоналу.
4. На належному місці – на конкретному робочому місці.
5. У розрахунковий час.

Наведені принципи добре характеризують ефективність системи управління персоналом і, відповідно, впливають ефективність всієї економічної системи.

Для формування системи логістики персоналу ТОВ «Нова пошта» необхідно вдосконалити основні напрямки кадрових потоків: управління

вхідними потоками кадрів, управління потоками персоналу всередині організації та управління вихідними потоками персоналу.

Особливу увагу в процесі формування логістичної системи буде приділено правильній побудові внутрішніх кадрових переміщень.

Далі розглянемо детальніше пропозиції щодо покращення системи управління персоналом.

1. Управління вхідними потоками кадрів.

ТОВ «Нова пошта» пропонується зробити планування потреби у персоналі на періоди відповідно до малюнку 3.1.

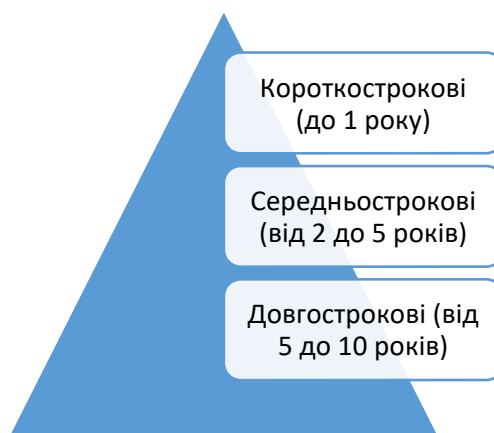


Рис. 3.1 – Горизонти планування потреб у персоналі

Говорячи про короткострокові горизонти планування персоналу, тут необхідно наголосити на швидке задоволення потреб у персоналі.

В середньострокове планування пропонується профорієнтаційна робота із залученням випускників освітніх організацій для роботи в організації, а саме організація практик студентів у ТОВ «Нова пошта», у тому числі розподіл їх за підрозділами. А також обов'язкове формування планів щодо підвищення кваліфікації та перепідготовки вже працюючого персоналу.

Якщо говорити про найдовший обрій планування, тут йдеться про профорієнтаційну навігацію учнів, а точніше про забезпечення цільового прийому на користь ТОВ «Нова пошта» для подальшого просування та утримання молодих фахівців.

Затверджені довгострокові та середньострокові потреби у персоналі щорічно можуть переглядатися та за необхідності доповнюватись та змінюватись.

Короткострокове планування – це створення плану прийому на поточний рік, виходячи із завантаженості структурних підрозділів, вибуття співробітників, кількості «цільових студентів», які випускатимуться у запланованому році.

Система підбору персоналу ТОВ «Нова пошта» має бути спрямована на забезпечення підрозділів працівниками достатнього рівня кваліфікації для виконання завдань, зазначених у посадових інструкціях.

Відповідно до планів прийому структурні підрозділи організації можуть оформлювати заявки на підбір персоналу з додатком вимог до кандидатів. Також заяви можуть бути оформлені понад план, наприклад, якщо необхідно замінити працівника, що вибув, необхідно підготувати працівника до майбутньої заміни працівника пенсійного віку або якщо необхідно розширити штат обсяг робіт у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі тощо.

При підборі співробітників за заявками структурних підрозділів HR-фахівець (якого необхідно включити до штату) використовуватиме як зовнішні, так і внутрішні джерела пошуку кандидатів:

- прийом випускників організацій освіти, пройшли навчання за напрямом підготовки за профілем організації (спеціальності);
- перегляд кандидатів, що надходять анкет і резюме, у тому числі пошук по вже існуючій базі кандидатів;
- самостійний пошук резюме у відкритих джерелах мережі Інтернет;
- пошук кандидатів «за рекомендацією» колег та знайомих;
- аналіз існуючого штатного розкладу та можливостей внутрішніх переміщень всередині організації та допоміжних службах.

Новий алгоритм для системи підбору персоналу представлений рисунку 3.2.

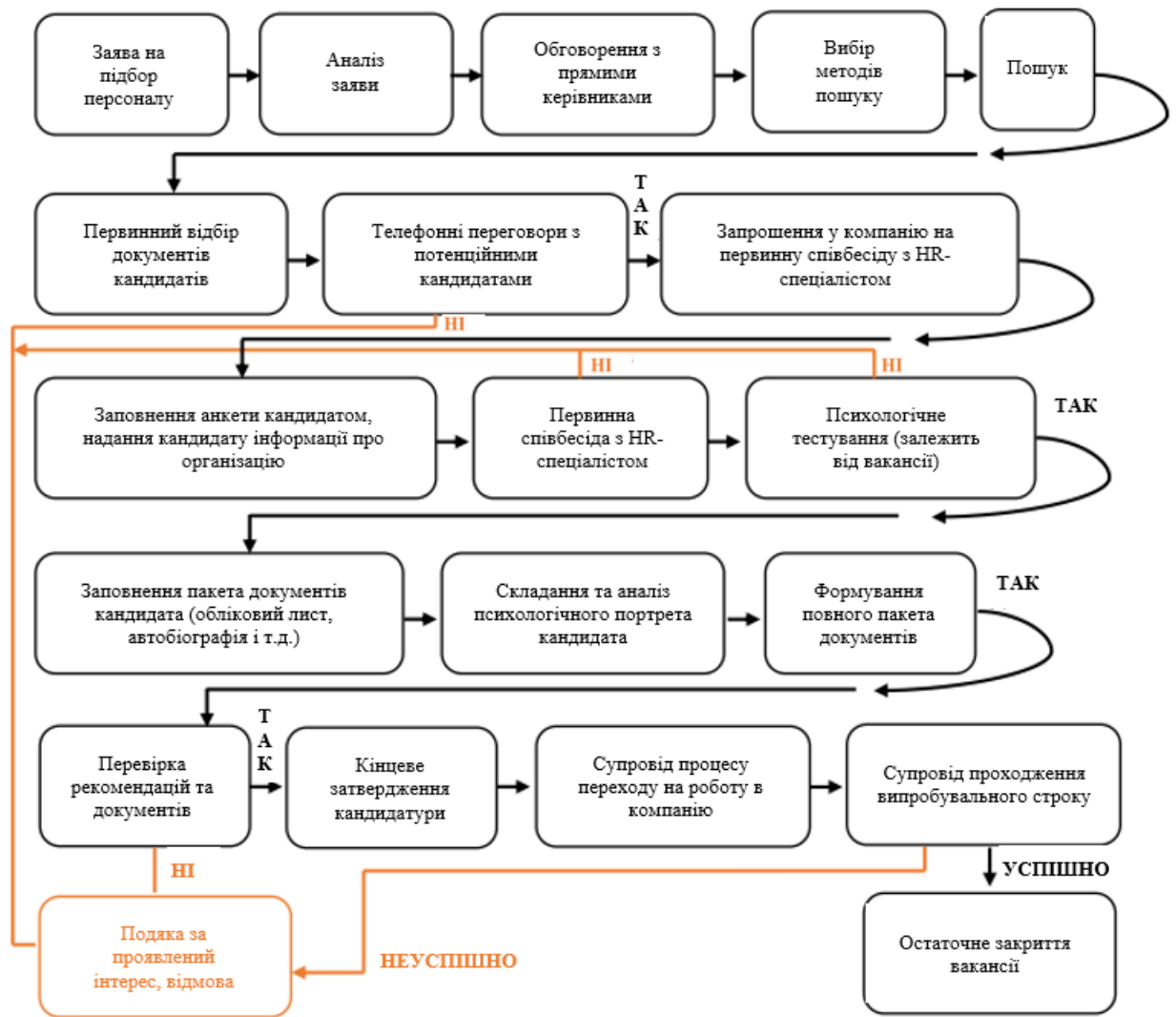


Рис. 3.2 – Алгоритм підбору персоналу для ТОВ «Нова пошта»

Саме такий підхід допоможе вирішити проблеми з некваліфікованими кадрами й надалі створить надійний кадровий резерв підприємствам.

Процедура оцінки кандидатів на вакантні місця передбачає виконання наступних кроків.

Спочатку проводиться оцінка відповідності формальним вимогам (проводиться спеціалістом з кадрів з резюме, документами про освіту тощо) досвіду та рівня кваліфікації. результатом оцінки приймається рішення щодо відповідності кандидата встановленим вимогам, після чого майбутній керівник готує обґрунтування вибору кандидата (додається до заявки).

Кандидатам пропонується (особливо внутрішнім кандидатам на посади) проходити додаткові процедури оцінки: психологічні тести, співбесіди з компетенцій і так далі.

Планування потреби у персоналі буде з урахуванням як короткострокових планів підрозділів, і довгострокових цілей підприємства у цілому.

Зовнішній набір можна здійснювати переважно на робочі посади, а також на посади початкового працевлаштування у професійній категорії. Це визначає особливу важливість управління внутрішнім рухом для ефективного функціонування системи кадрового забезпечення та системи управління персоналом загалом.

2. Управління потоками персоналу всередині.

В складі ТОВ «Нова пошта» система управління внутрішніми потоками людських ресурсів на даний момент зовсім не реалізована.

Нині потрібно вдосконалити процес цілеспрямованого управління внутрішніми переміщеннями працівників організації, які підлягають кадровому резерву.

Модель процесу управління потоками всередині організації ТОВ «Нова пошта» виглядає дуже просто і зрозуміло (рис. 3.3) і ніколи не змінювалася. Така схема відноситься як до нових співробітників, так і до тих, хто вже має працювати на даному підприємстві. У ньому відсутні кадрові перестановки, навчання, підвищення на посаді і так далі.

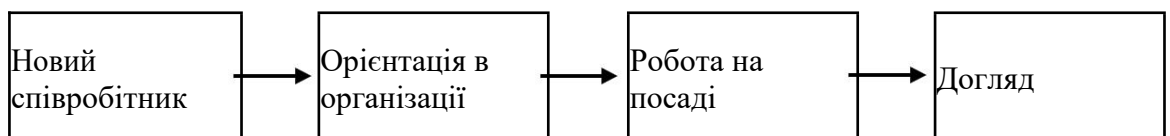


Рис. 3.3 – Модель процесу управління потоками ТОВ «Нова пошта»

Пропонована для ТОВ «Нова пошта» логістична концепція управління персоналом (рис. 3.4), заснована на системі, що «витягує», дозволяє уникнути безлічі недоліків.

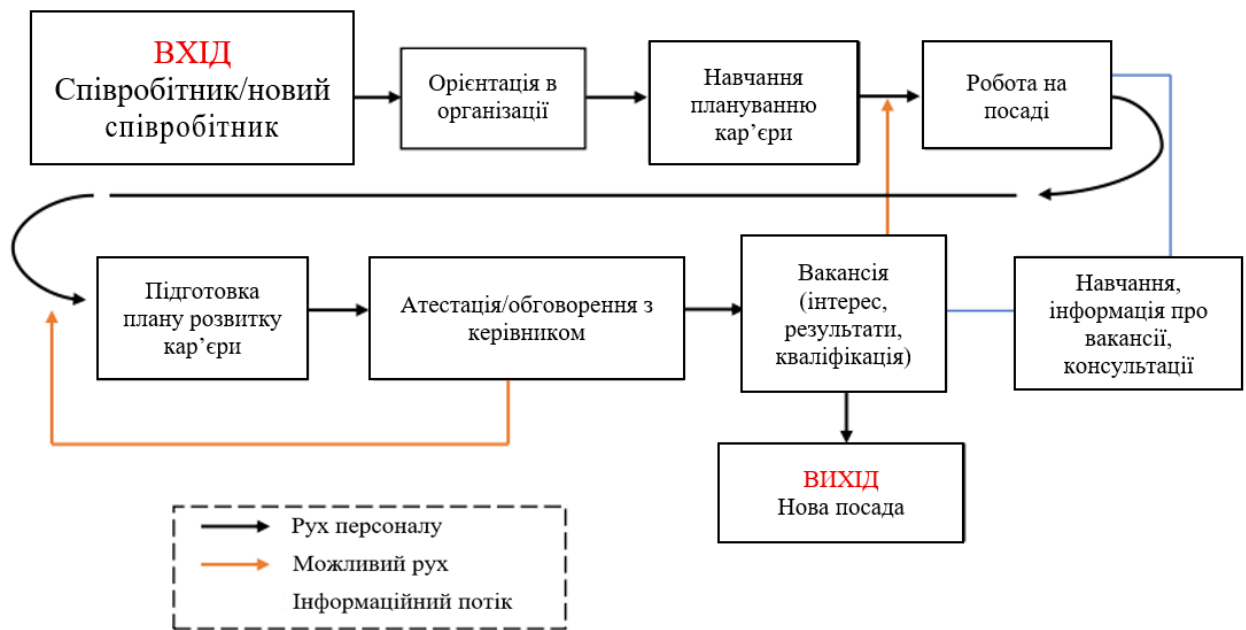


Рис. 3.4 – Логістична концепція управління персоналом, пропонується для ТОВ «Нова пошта»

Суть пропонованого підходу добре показують такі принципи:

1. Вводиться поняття «кадрового ланцюжка». Для ТОВ «Нова пошта» він є шляхом, який потенційно може пройти в компанії працівник, який має певну базову освіту. Іншими словами, "кадровий ланцюжок" – це певний набір робочих місць, пов'язаних один з одним технологічно. Зазвичай у підприємств вона спочатку проектується виробничим підрозділом у тісному співробітництві зі службою управління персоналом. При цьому «кадровий ланцюжок» може бути вертикальним, горизонтальним або змішаним – залежно від того, яким чином зростає при цьому відповідальність працівника.

2. У разі здобуття додаткової базової освіти, наприклад вищого після середнього, працівник потрапляє в інший «кадровий ланцюжок» і продовжує розвиватися та рухатися ним. Також «кадровий ланцюжок» може бути спроектований з урахуванням переміщення в інші філії компанії та/або інші організації галузі, пов'язані технологічними процесами. Однак, для цього потрібна тісна співпраця цих організацій.

При цьому необхідно зазначити, що дані «кадрові ланцюжки» керівництво ТОВ «Нова пошта» передбачає застосувати тільки для

постійної частини персоналу. Для сезонних працівників це нововведення застосовуватися не буде. Єдине, якщо працівника зі складу сезонних буде прийнято до складу постійних працівників.

3. ТОВ «Нова пошта» практично відмовляється приймати персонал на робочі місця, що знаходяться в середині виробничого ланцюжка, та приймає співробітників тільки на робочі місця на його «вході».

При цьому весь ланцюжок кадрових переміщень починає рухатися. Так, у ТОВ «Нова пошта» гарними технічними фахівцями стають лише ті, хто пройшов роботу на виробництві в цеху. При цьому є приклади, коли сезонний працівник, пропрацювавши два сезони на самих низових роботах, отримавши за цей період відповідну освіту, зміг стати спочатку робочим на постійній основі, а потім – помічником керівника з виробництва та кадрових питань.

4. Прийом на роботу в середину «кадрового ланцюжка» має виконуватися у ТОВ «Нова пошта» лише у крайньому випадку.

Як приклад виділимо ситуацію, коли головний бухгалтер випадково і терміново вибуває з робочого процесу (наприклад, у зв'язку з тяжкою хворобою) або співробітник на місці бухгалтера ще не виконав план індивідуального розвитку і не готовий перейти на наступну ланку «кадрового ланцюжка» – головного бухгалтера.

5. При прийомі на роботу нового співробітника весь «кадровий ланцюжок» приходить у рух. Для цього процеси особистого розвитку працівників повинні бути узгоджені за часом.

При цьому зрозуміло, що на різних робочих місцях, що входять до кадрового ланцюжка, час підготовки співробітників різний. Щоб нівелювати цей тимчасовий розрив, необхідно вводити «горизонтальні ділянки» ланцюжка. Іншими словами, поки майстер ТОВ «Нова пошта» розвивається до рівня бригадира, дорожній робітник, який має його згодом замінити, відпрацьовує «горизонтальну» низку робочих місць у своєму підрозділі.

6. Переміщення на інше робоче місце відбувається лише після того, як співробітник пройшов деяку підготовку та став відповідати певним

кваліфікаційним вимогам. При цьому дані вимоги повинні включати рівень базової освіти (профільна вища, середня), рівень спеціальної освіти (курси підвищення кваліфікації для працівників, які працюють на цих робочих місцях), освоєні професійні навички, стаж роботи, а також відповідні особисті психологічні особливості.

На кожному робочому місці ТОВ "Нова пошта" повинні бути створені карти компетенцій персоналу, а по кожному працівнику - особиста карта розвитку (карта кар'єри) (Додаток А).

7. ТОВ «Нова пошта» усвідомлено розриває трудові договори з тими працівниками, які не виконують особистий план розвитку та своєчасно не рухаються по «кадровому ланцюжку».

Пропонований підхід, звичайно ж, не позбавлений недоліків і потребує критичного осмислення, теоретичного доопрацювання та практичного апробування. Однак для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Нова пошта» він може бути дуже корисним.

Цілі логістичного підходу до процесу повинні виходити із загальних цілей системи управління персоналом, але разом з цим мати особливість даної сфери діяльності організації в галузі управління людськими ресурсами та можуть включати:

- формування, розвиток та підходяще використання професійного потенціалу кожного співробітника та організації загалом;
- забезпечення наступності професійного досвіду та культури організації;
- досягнення взаєморозуміння між організацією та співробітником;
- питанням його розвитку та просування;
- створення сприятливих умов для розвитку та просування персоналу у межах організаційного простору.

На мій погляд, найбільш проблемною категорією персоналу в ТОВ «Нова пошта» є сезонні робітники. Дана посада може дозволити молодим та

недосвідченим співробітникам дати подальше просування кар'єрними сходами в організації.

На цю посаду можуть бути залучені студенти технікумів, університетів, які спеціалізуються на інженерно-будівельному напрямі.

Пропонується побудувати рух кадрів на цій посаді. Це послужить розробці індивідуального плавного розвитку кар'єри.

Рух кадрів відобразатиме не лише посадові поступи, а й процес підвищення освітнього рівня співробітників. Можна описати кілька шляхів просування кар'єрними сходами. При розробці дуже важливо спиратися на такі питання:

– які навички та знання необхідні кандидату для успішного виконання цієї посади, де він їх може придбати;

– який досвід необхідний;

– які ділові якості потрібні.

Для правильного вибудовування ланцюжка руху кадрів у створенні немає типової методики. Але є важливі блоки, які точно мають бути:

1. Маршрут професійно-посадових переміщень працівника.
2. Напрямок та етапи його професійної кар'єри.
3. Орієнтовні терміни переведення на посаду.
4. Кваліфікаційні вимоги та умови для допуску.

Розроблена таблиця руху кадрів має бути надана для ознайомлення новим працівникам під час проходження випробувального терміну, і навіть працівникам, які у штаті, щоб вони з'явилися уявлення про майбутнє у цій організації.

3. Управління вихідними потоками персоналу.

Вивільненню персоналу в ТОВ «Нова пошта» потрібно приділити також особливу увагу. Служба управління персоналом має щорічно проводити моніторинг персоналу 55 років та старше. Ці дані є основою планування потреб у персоналі, що з природним вибуттям працівників організації.

Також з усіма працівниками передпенсійного та пенсійного віку необхідно проводити роботи з поступової передачі їх досвіду молодшим співробітникам. Для стажування під керівництвом досвідченого працівника можуть прийматися молоді спеціалісти після закінчення вишів.

Якщо співробітник належить до категорії керівників, його посада офіційно включається до переліку резервованих позицій. Завдяки організації цілеспрямованої передачі досвіду наступним поколінням, після прийняття працівником пенсійного віку рішення про звільнення за власним бажанням немає втрати кадрового потенціалу. Молоде покоління активно входить у роботу і успішно бере обов'язки співробітника.

Таким чином, загалом робота з управління вихідними потоками кадрів ведеться системно та цілеспрямовано. Фахівцями з персоналу має проводитись різнопланова робота з аналізу причин плинності, планування вивільнення персоналу, запобігання небажаним плинності, а також забезпечення наступності поколінь.

Відповідно до розробленої моделі системи логістики персоналу процес управління переміщеннями персоналу всередині організації повинен здійснюватися в тісній взаємодії з процесами оцінки, мотивації, навчання та розвитку персоналу.

3.2. Заходи щодо підвищення мотивації та залученості персоналу

Залученість є ступенем участі співробітників у житті та діяльності компанії, збіг інтересів організації з інтересами працівників, позитивне ставлення кожного до своєї роботи, що призводить до підвищення продуктивності праці.

Залучення персоналу – комплексний показник, що характеризує стан корпоративної культури компанії та потенціал її розвитку за рахунок того, наскільки небайдуже співробітники ставляться до роботи та справ ТОВ «Нова пошта». Особливу роль у своїй грає кадрова політика, визначальна систему

управління персоналом. Грамотно збудована робота в цій галузі дозволить підвищити ступінь залучення працівників у справи організації та ефективність діяльності ТОВ «Нова пошта», а також збільшити її прибуток.

Залучення характеризується ступенем збігу інтересів ТОВ «Нова пошта» та її співробітників.

Кадрова політика організації має забезпечувати залученість персоналу: найбільший впливом геть рівень останньої надають такі її складові, як система підбору кадрів і система кар'єрного просування.

Грамотно збудовані системи відбору, адаптації, мотивації, розвитку та оцінки співробітників, що сукупно являють собою систему управління, дозволять вирішувати корпоративні завдання, що стоять перед бізнесом, підвищать задоволеність та ініціативність персоналу, скоротять кількість нелояльних співробітників. Все вищеперелічене і входить до основних складових залученості (рис.3.5).

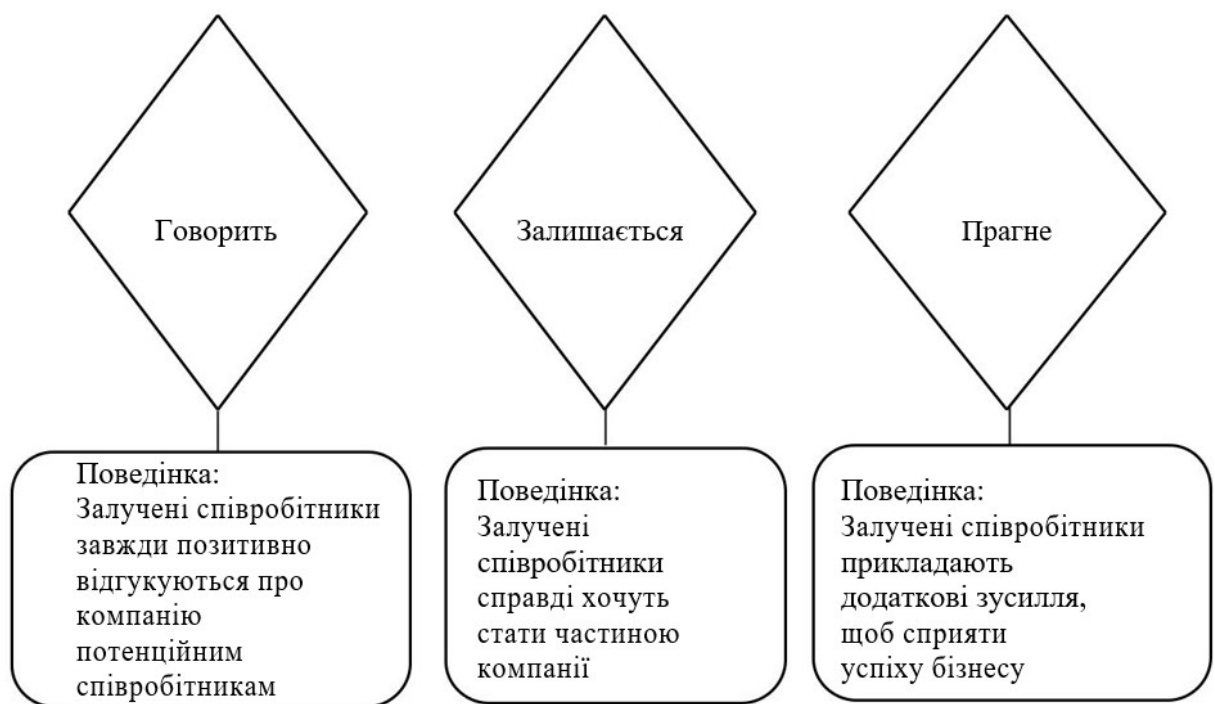


Рис. 3.5 – Індикатори залучення персоналу

Для ТОВ «Нова пошта» можна запропонувати таку програму підвищення залучення персоналу:

Етап I. Аналіз звітів (читання та аналіз отриманих результатів, виявлення тенденцій).

Етап II. План дій (визначення пріоритетів, спілкування зі співробітниками, розробка інструментарію та складання критеріїв).

Етап III. Розробка програм та тренінгів відповідно до певних критеріїв.

Програма підвищення залученості персоналу включає всі наступні аспекти:

– Надихаюче лідерство. Керівники не повинні обмежуватися порожніми словами у тому, що співробітники є найбільш значним активом компанії – у це необхідно по-справжньому вірити і доводити істинність подібних тверджень реальними справами.

– Розвиток корпоративної культури. Творчий потенціал корпоративної культури визначає можливості розкриття індивідуальних талантів кожного співробітника, простір для нестандартного підходу до виконання професійних обов'язків.

– Фокусування на питання розвитку талантів. Система розвитку талантів має бути інтегрована в HR-технології. Як показник даного рівня залучення можна використовувати відсоток персоналу, що бере участь у впровадженні інновацій.

– Сильне почуття відповідальності. Співробітники повинні відчувати свій особистий внесок у спільну справу, усвідомлювати свою відповідальність за досягнення не лише особистого успіху, а й процвітання компанії загалом.

– Наявність та виконання HR-політик та процедур, відповідних цілям компанії.

Модель залучення персоналу для ТОВ «Нова пошта» можна представити так (рис. 3.6).

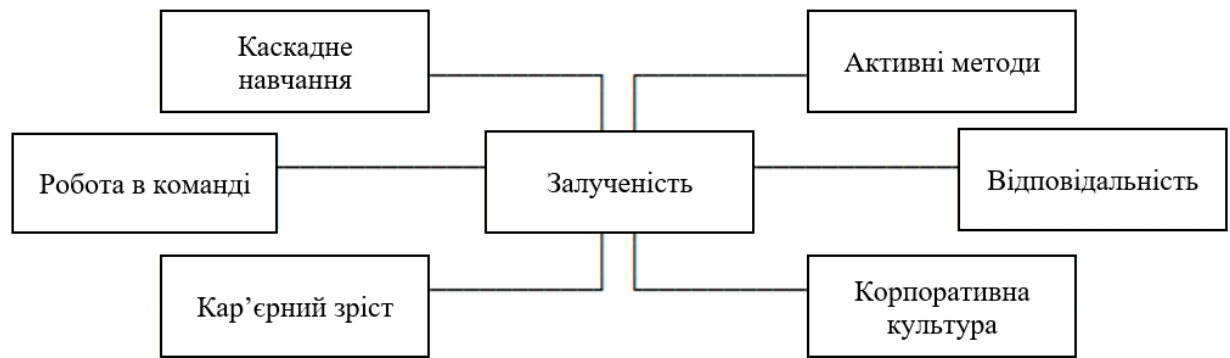


Рис. 3.6 – Модель залучення персоналу ТОВ «Нова пошта»

Для ТОВ «Нова пошта» перелічені на рис. 3.7 напрями матимуть такі значення:

1. Каскадне навчання. Наприклад, для простого робітника: спочатку – навчання в середній спеціальній установі, потім – навчання у ЗВО, після – курси підвищення кваліфікації.

2. Активні методи залучення персоналу – наділення великими повноваженнями, перспективи отримання додаткових бонусів та пільг (наприклад, отримання можливості додаткових днів відпустки, що оплачуються за рахунок ТОВ «Нова пошта» та інше).

3. Відповідальність – планується посилення відповідальності за прийняті рішення, зокрема матеріальну – для службовців, матеріальну відповідальність за результати неякісної праці – для робітників.

4. Корпоративна культура – планується розробка Кодексу корпоративної культури для ТОВ «Нова пошта». Далі буде презентація цього кодексу. Потім усі працівники ТОВ «Нова пошта» будуть зобов'язані суворо дотримуватися його. При цьому цей кодекс основною функцією матиме не каральну, а мотивуючу.

5. Кар'єрне зростання – кожен працівник ТОВ «Нова пошта» має бачити, що він має шанс із простого робітника вийти в службовці, або навіть у керівництво компанії.

6. Робота в команді – передбачається створювати проекти, виконання яких буде можливим лише за чіткої та злагодженої роботи команди,

відповідальної за виконання цього проєкту. Цей принцип також перегукується із принципом відповідальності.

Загалом процес залучення персоналу може відбуватися за наступною схемою (рис. 3.7)

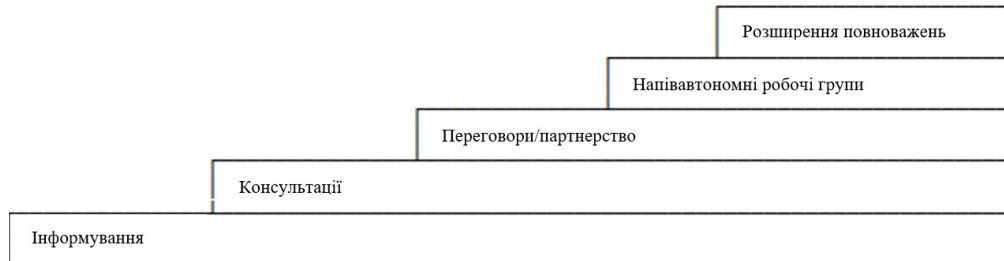


Рис. 3.7 – Сходи залучення персоналу в діяльність ТОВ «Нова пошта» та розширення повноважень

Слід також зазначити, що домогтися залучення абсолютно всього персоналу до проблем та управління ТОВ «Нова пошта» неможливо, а головне – це не потрібно.

Практика застосування подібних моделей чітко показує, що найоптимальніше і найефективніше – створити високорезультативні команди з найбільш підготовлених працівників.

Процес починається з інформування персоналу про появу в компанії в рамках системи управління персоналом нової можливості – можливості переходу кар'єрними сходами від більш низових посад до вищих.

При цьому на кожному етапі проходить відсів так званої «нецільової аудиторії» – персоналу (людей), які через свої особистісні та професійні якості ніколи не зможуть мати «вертикальну» професійну кар'єру.

До нематеріальних методів стимулювання та мотивації відносять:

– компліменти працівникам за їхню роботу. Звичайні слова, такі як «Дякую» або «ви блискуче впоралися з цим завданням», здатні окрилити будь-якого працівника. Не варто уникати і публічних заохочень.

– розробка та впровадження корпоративних правил компанії (місія, філософія, корпоративна культура);

– регулярне інформування про досягнення компанії та відомості про співробітників за допомогою корпоративної газети. Рубрики корпоративної газети можуть бути різні: «Колонка гендиректора», «Наші новини», «Наші нові продукти», «Наші нові співробітники», «Наші привітання», «Зоряні клієнти». Можна зробити рубрику «Один день із життя», в якій співробітники різних відділів описують, буквально за хвилинами, як проходить їхній робочий день, з якими ситуаціями вони стикаються, які питання вирішують. Подібна газета допоможе перетворити колектив на велику родину та сприятиме об'єднанню колективу;

– формування почуття причетності співробітників до спільної справи. Кожен співробітник повинен відчувати себе важливою та невід'ємною частиною компанії, у зв'язку з чим необхідно залучати всіх співробітників до вирішення спільних завдань, адже абсолютно у будь-якої людини може народитися цікава ідея, здатна принести успіх. Щомісяця можна виносити на обговорення питання загального характеру. Найкращі ідеї гідні спеціального призу;

– корпоративні свята (День компанії, спільне святкування Нового року, важливі події у житті підприємства). Подібні заходи заряджають усіх співробітників енергією, допомагають подолати непорозуміння між ними та забути про проблеми. Можна влаштовувати свята, на які співробітники можуть прийти зі своїми сім'ями. Важливо оформити таке заход відповідним чином, щоб було зрозуміло – це свято цієї компанії, а не будь-яка інша.

Також можна замовити дрібні сувеніри з логотипом ТОВ «Нова пошта»

– ручки, брелоки, щоденники тощо. Таким же цілям може бути фірмовий одяг.

Також важливим методом є боротьба з негативними чутками та домислами, які рано чи пізно з'являються усередині колективу. Наприклад, з чутками про те, що цього місяця відбудеться затримка.

Крім всіх перерахованих дій, слід зазначити, що з ефективного управління персоналом ТОВ «Нова пошта» особливо важливою є оцінка його

працівників (постійної частини персоналу). Оцінка персоналу – це процес збору, аналізу та оцінки інформації про те, як працівник виконує доручену роботу, і з'ясування того, якою мірою його робоча поведінка та робочі показники відповідають вимогам підприємства та керівництва.

Оцінка персоналу – визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації стратегічних завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, яка потрібна для прийняття подальших управлінських рішень.

Тут слід зазначити різні аспекти оцінки працівників організації. В даний час в українській практиці утвердилися такі істотно різні процедури: оцінка досягнень, оцінка персоналу, комплексна оцінка особистості.

Критерії оцінки повинні відповідати цілям організації, змісту роботи та задовольняти прагнення співробітників бути успішними. Критерії можуть бути виражені у вигляді кількісних, тимчасових, фінансових показників, якісної оцінки, дотримання процедур, виконання тощо, можуть бути представлені через позитивні чи негативні показники. Оскільки успішність співробітників часто залежить від кількох факторів, то зазвичай використовується комплексна система критеріїв оцінки. У цьому випадку визначається вага чи важливість кожного з критеріїв. Дана пропозиція, в основному, розрахована для співробітників компанії. Основних робітників, які працюють як на постійній, так і на сезонній роботах, ця пропозиція не стосується.

Основні положення щорічної оцінки персоналу компанії представлені у Додатку Б. За результатами оцінки персоналу керівником складається та заповнюється така оцінка компетенцій (табл. 3.1).

Оцінка компетенцій

Основні компетенції	Оцінка	Коментарі
Орієнтація на результат	A Дуже високий рівень B Необхідний рівень C Недостатній рівень D Компетенція не виявляється	
Стресостійкість	A Дуже високий рівень B Необхідний рівень C Недостатній рівень D Компетенція не виявляється	
Планування та організація діяльності	A Дуже високий рівень B Необхідний рівень C Недостатній рівень D Компетенція не виявляється	
Ефективна комунікація	A Дуже високий рівень B Необхідний рівень C Недостатній рівень D Компетенція не виявляється	
Робота в команді	A Дуже високий рівень B Необхідний рівень C Недостатній рівень D Компетенція не виявляється	
Результативність праці	A Дуже високий рівень B Необхідний рівень C Недостатній рівень D Компетенція не виявляється	
Професійно-технічні знання та навички	A Дуже високий рівень B Необхідний рівень C Недостатній рівень D Компетенція не виявляється	

3.3. Оцінка ефективності впровадження логістичного підходу до управління персоналом

Розробка логістичного підходу до управління персоналом в організації дозволяє впорядкувати діяльність організації з управління кар'єрним зростанням та розвитком персоналу і одночасно надати цілеспрямований характер просування співробітників. і, звичайно ж, співробітника з кадрів,

плинність кадрів, лояльність персоналу. Після пропозицій всіх заходів, які допоможуть удосконалити систему управління персоналом ТОВ «Нова пошта», вона буде виглядати так (рис. 3.8).

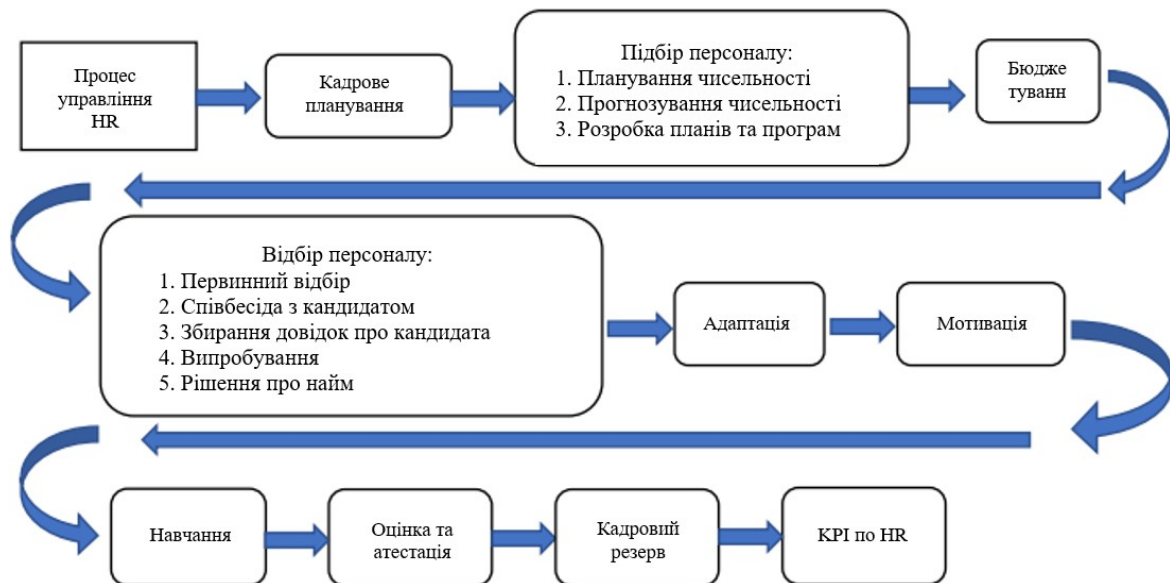


Рис. 3.8 – Система управління персоналом ТОВ «Нова пошта» після впровадження логістичного підходу

Економічний ефект від запропонованих реалізації заходів представлений у табл. 3.2.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих змін у систему управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» було проведено вартісний аналіз.

1. Запровадження системи кар'єрних логістичних ланцюжків (розробка зрозумілих маршрутів професійного зростання працівників):

- Вартість розробки – 150 тис. грн (одноразово).

- Очікуване зменшення плинності кадрів на 10% дає змогу скоротити витрати на підбір нових працівників приблизно на 700 тис. грн щорічно.

2. Впровадження кадрових матриць (використання матриць компетенцій для ефективного розподілу персоналу та покриття кадрових потреб):

- Витрати на автоматизацію та навчання – 100 тис. грн.

- Економія за рахунок скорочення простоїв через неукомплектованість – до 300 тис. грн/рік.

3. Цільове навчання та оцінювання персоналу (індивідуальні програми розвитку та регулярне оцінювання результативності):

- Інвестиції в програми розвитку – 250 тис. грн.

- За прогнозами, приріст продуктивності на 5% забезпечує додатковий дохід у розмірі понад 1 млн грн на рік.

4. Оптимізація системи мотивації* (перехід до результатоорієнтованої моделі преміювання та нематеріальної стимуляції):

- Модернізація бонусних схем – 50 тис. грн.

- Підвищення залученості працівників на 15% веде до зниження витрат на контроль якості та збільшення швидкості обслуговування.

5. Впровадження цифрової HR-аналітики (використання програмного забезпечення для прогнозування потреб у персоналі та оцінки ефективності HR-рішень):

- Вартість впровадження програмного забезпечення – 200 тис. грн.

- Очікуване скорочення управлінських витрат на 10–12%, що відповідає щорічній економії 600–800 тис. грн.

Загальні витрати на реалізацію заходів становлять близько 750 тис. грн, тоді як потенційна економія та додатковий прибуток перевищують 2,5 млн грн на рік. Заходи передбачають витрати на розробку системи, навчання персоналу, закупівлю програмного забезпечення, консалтингові послуги та інше. Завдяки зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та лояльності персоналу, інвестиції окупляться вже протягом перших 3–4 місяців.

Отже, впровадження логістичного підходу є не лише доцільним, а й економічно вигідним.

Оцінка ефективності показала, що впровадження логістичного підходу дозволяє скоротити витрати на HR-функції, підвищити продуктивність праці та зміцнити корпоративну культуру.

Стратегічні, операційні, фінансові та соціальні вигоди від впровадження логістичного підходу до управління персоналом представлені на наступному слайді. Йдеться про підвищення конкурентоспроможності компанії, зниження витрат на підбір персоналу, зростання продуктивності праці та лояльності працівників. Розроблені рекомендації мають високу практичну цінність і можуть бути адаптовані для інших підприємств, що надає дослідженню універсального значення.

Необхідно відзначити, що найбільшого ефекту зростання ефективності системи управління персоналом ТОВ «Нова пошта» може бути досягнуто при комплексному застосуванні зазначених заходів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Система управління персоналом – це сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом. Сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке треба розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами, щоб досягти її стратегічних цілей.

У процесі дослідження теми бакалаврської роботи «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Нова Пошта» було проведено всебічний аналіз сучасного стану кадрової системи підприємства, визначено ключові проблеми, запропоновано шляхи їх вирішення та надано обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення управління персоналом із застосуванням логістичного підходу.

Робота присвячена вивченню проблем управління процесами кадрової логістики у сучасних організаціях. Проведене дослідження показує, що тема дослідження є актуальною.

Актуальність вивчення проблеми управління кадрової логістикою обумовлена як низьким ступенем теоретичної розробленості цієї теми, і відсутністю практичних підходів до формування системи кадрової логістики на сучасних підприємствах.

Згідно з дослідженням, використання логістичних підходів до системи управління персоналом створює можливість для реалізації особистого професійного потенціалу співробітників, а також дозволяє компаніям отримати додаткові конкурентні переваги і, отже, позитивно позначиться на стані підприємства та російській економіці загалом.

Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку. Відповідно до цих цілей формується система управління персоналом організації з логістичним підходом.

В рамках бакалаврської роботи було сформовано загальне уявлення про поняття логістичного підходу в управлінні персоналом, сформульовано відповідні визначення.

У першому розділі дослідження було розглянуто сучасний досвід формування кадрової логістичної системи на підприємствах. Основне завдання системи – забезпечити організацію кадровим потенціалом, необхідним реалізації поточних і стратегічних завдань підприємства, витрачаючи у своїй мінімум ресурсів. Проведено систематизацію підходів до визначення понять «персонал», «кадри», «управління персоналом». Встановлено, що ефективне управління персоналом є однією з ключових умов сталого функціонування підприємства, що забезпечує високу продуктивність, мінімізацію витрат, підвищення лояльності працівників. Особливу увагу було приділено логістичному підходу як інноваційному інструменту управління кадровими потоками. Доведено, що кадрова логістика дозволяє оптимізувати рух працівників у межах організації, покращити процеси підбору, адаптації, мотивації та розвитку персоналу.

Для досягнення основної мети системи кадрової логістики необхідно дотримуватись логістичних принципів під час управління людськими ресурсами та кадровими потоками.

Аналіз зарубіжного досвіду формування системи кадрової логістики організаціях показав, що новий тип управління "Z", описаний американським вченим В. Оучі, більшою мірою відповідає вимогам ефективного управління потоками персоналу. Українська практика управління кадровими потоками нині недостатньо розвинена, відсутня системний підхід до управління кадровою логістикою, на багатьох підприємствах досі застосовуються застарілі технології управління тощо.

У другому розділі досліджено поточний стан системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Нова Пошта». Проведено діагностику структури персоналу за статтю, віком, освітою, посадовими категоріями та стажем роботи. В роботі було розглянуто діяльність системи управління

персоналом, а також структуру та динаміку руху кадрів підприємства ТОВ «Нова пошта». За результатами аналізу встановлено, що персонал компанії має молодий вік, переважно чоловіки з початковою та середньою освітою, зайняті у сфері логістичних операцій. Також здійснено аналіз динаміки чисельності працівників у 2022–2024 рр., виявлено тенденцію до зростання загальної кількості працівників, збалансованість показників надходження та вибуття персоналу, зниження коефіцієнта плинності кадрів, що свідчить про стабілізацію кадрової політики компанії.

Проведений аналіз дозволив дійти невтішного висновку, що основним шляхом підвищення ефективності всієї системи управління людськими ресурсами є формування дієвої системи логістики персоналу ТОВ «Нова пошта», яка допоможе з усуненням всіх недоліків.

У межах третього розділу обґрунтовано та запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на основі логістичного підходу. Зокрема, запропоновано:

- створення системи моніторингу кадрових потоків;
- впровадження логістичної моделі оптимізації розподілу кадрів;
- автоматизацію обліку та планування персоналу;
- впровадження КРІ для оцінювання ефективності кадрових рішень;
- посилення кадрового резерву та внутрішнього навчання персоналу.

Вартісна оцінка запропонованих заходів показала їхню економічну доцільність, оскільки очікуване підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів та економія витрат на зовнішній підбір дозволять компенсувати витрати на впровадження вже впродовж першого року. За розрахунками, впровадження запропонованої програми дозволить зменшити плинність на 5–7%, а витрати на підбір знизити на 10–15%.

Таким чином, запропоновані заходи сприятимуть підвищенню гнучкості кадрової системи, її адаптивності до ринкових змін та стратегічних потреб компанії. Реалізація логістичного підходу дозволить зробити управління

персоналом більш системним, аналітичним та спрямованим на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Управління персоналом дозволить підприємству підвищити стабільність, кваліфікаційний рівень кадрів, тобто принесе явний економічний ефект організації у разі, якщо економія від зниження плинності та зростання продуктивності праці перевищить витрати на заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом за допомогою логістики: для розрахунку економічної доцільності запропонованих заходів мою було вироблено методику розрахунку.

За результатами розглянутого матеріалу слід зазначити, що найбільший ефект зростання ефективності системи управління персоналом ТОВ «Нова пошта» може бути досягнутий при комплексному застосуванні всіх запропонованих заходів. В результаті запропонованих заходів відбудеться якісне покращення результативності діяльності підприємства. При цьому чисельність персоналу може збільшитись, але незначно, а також можливе збільшення фонду оплати праці.

Таким чином, принципи планування кар'єри в умовах кризи мають бути переглянуті, потрібно зберігати високу результативність працівників, лояльність за допомогою підтримки їхнього професійного зростання навіть за оптимізації витрат організації на персонал, адже від того, наскільки вони задоволені розвитком своєї професійної кар'єри, залежить їхня ефективність.

У підсумку слід зазначити, що обрана тема є актуальною, теоретично і практично обґрунтованою, а розроблені пропозиції можуть бути ефективно впроваджені на практиці. Отримані результати можуть бути корисними для подальших досліджень у сфері логістичного управління персоналом, удосконалення систем HR-менеджменту та цифровізації кадрових процесів на підприємствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексахіна Ю.В. Технологія управління людськими ресурсами організації. – К.: МГОУ – М, 2017. – 187 с.
2. Апенько С. Ефективність системи оцінки персоналу. Стаття: Київ – 2017. – 225 с.
3. Архипова Н. І., Кульба Ст. В., Косяченко С. А. Організаційне управління - К.: ПРИОР – К, 2019. – 448 с.
4. Базарова Т. Ю, Єр'оміна Б.Л. Управління персоналом: навч. для вузів. – К.: ЮНІТІ – К, 2017. – 554 с.
5. Барков С.А. Теоретичні підходи управління персоналом. – К: РГОТУПС – К, 2017. – 228 с.;
6. Безадзе Н.Г. Сутність, цілі та завдання кадрового планування // Упр-я персоналом у сфері наукомісткого бізнесу – К.: Інфра – К, 2020. – С. 32.
7. Бізюкова І. Ст. Кадри управління: підбір та оцінка. – Ч.: ВАТ «Видання «Економіка» – Ч, 2018. – 150 с.
8. Віханський, О. С. Менеджмент: підручник / О. С. Віханський, А. І. Наумов. – 5-те вид. стереотип. – Київ: Магістр: ІНФРА-М, 2022. – 576 с.
9. Герчікова, І.М. Менеджмент: Підручник для вузів. – 4-те вид., перероб. та дод. / І. Н. Герчікова – Київ: ЮНІТІ-ДАНА, 2021. – 511 с.
10. Голубицька, І. Г. Методи та засоби управління кадрової логістикою / І.Г. Голубицька // Збірник наукових статей студентів, магістрантів, аспірантів. Вип. 9: в 3-х т. Т. 3/сост. С. В. Анцух. Мінськ: Видавництво «Чотири чверті», 2022. – С. 175-177.
11. Грибов, В.Д. Менеджмент: навчань, посібник / В.Д. Грибів. – К:Кнорус, 2017. – 280 с.
12. Добровинський, А.П. Управління персоналом в організації: навчальний посібник / О.П. Добровинський; – Т: ТПУ, 2018. – 416 с.
13. Єгоршин А.П. Управління персоналом. – Н.: НІМБ, 2019. – 482 с.

14. Ельдештейн, Ю.М. Введення в логістику: навчальний посібник / Ю.М. Ельдештейн; – К, 2019. – 392 с.
15. Ссенькін Б.С., Коган А.Ф. Робота з персоналом – Х.: МГУП-М, 2017. – С. 17.
16. Зайцев, Г.Г., Черкаська Г.В. Управління діловою кар'єрою/Г.Г. Зайцев, Г.В. Вінниця. – Х., 2019. – 163 с.
17. Зуб, А. Т. Стратегічний менеджмент. Підручник та практикум / А.Т. Зуб; Юрайт – Х, 2018. – 376 с.
18. Іванова С.В. Мистецтво підбору персоналу/С.В. Іванова. – К., 2018. – 256 с.
19. Іванова С.В., Сергєєва В.І. Кандидат, новачок, співробітник/С.В. Іванова. – К., 2020. – 97 с.
20. Кібанов А. Я. Управління діловою кар'єрою, службово-професійним просуванням та кадровим резервом; Проспект / А.Я. Кібанов, Є.В. Каштанова. – Київ, 2019. – 378 с.
21. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації: практикум. - К.: ІНФРА – К, 2021. – 638 с.
22. Кібанов А.Я. Управління персоналом організації: підручник для вузів. - К.: ІНФРА) – К, 2023. – 638 с.
23. Коломиц, О. Н. Кадрова логістика у системі підприємства / О.М. Коломиц, І.О. Вознюк, В.В. Нестеров // Науковий вісник ЮІМ, 2022. – №1. – С. 53 –58.
24. Корпоративна логістика у питаннях та відповідях / Під обш. та наук. ред. проф. В.І. Сергєєва. – 2-ге вид., Перероб. та дод. – К: ІНФРА-К,2014. –634 с.
25. Коротков Еге. М. Дослідження системи керування: підручник. – К.: Справи – К, 2019. – 285 с.
26. Кормін, Н. Г. Особливості кадрової логістики сучасної організації / Н. Г. Кормін // Бізнес, менеджмент та право, 2020. – № 1 (13). – С. 13-15.

27. Костенко, Є.П. Інституціоналізація практики управління персоналом в Україні / Є.П. Костенко / JOURNAL OF ECONOMIC REGULATION (Питання регулювання економіки) Том 8, 2017. – № 3. – С. 90-102.
28. Ксенчук, Є.В. Кадровий менеджмент / Є. Ксенчук, М. До. Киянова. – К., 2023. – 192 с.
29. Льовкін, Г.Г. Основи логістики: підручник / Г.Г. Левкін, А.М, Попович – Берлін: Дірект-Медіа, 2020. – 387 с.
30. Лоутон, А. Розвиток кадрового потенціалу/А. Лоутон, Е. Роуз. – К., 2023. – 293 с.
31. Лукашевич, В.В. Основи управління персоналом (зі структурно-логічними схемами): навчальний посібник / В.В. Лукашевич – 5-те вид., перероб. та дод. - К: КноРус, 2022. – 256 с.
32. Максимцев, І.А. Управління людськими ресурсами: підручник для вузів/І. А. Максимцев [та ін]; за редакцією І. А. Максимцева, Н.М. А. Горелова. – 2-ге вид., Перероб. та дод. – Ч: Видавництво Юрайт, 2023. – 467 с.
33. Мансуров, Р.Є. Концепція логістичного керування персоналом [Електрон. ресурс]. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/logika/25315/>
34. Маслова, В.М. Управління персоналом: підручник та практикум для академічного бакалаврату / В.М. Маслова. – 2-ге вид., Перероб. та дод. - Ч: Видавництво Юрайт, 2019. – 492 с. – Серія: Бакалавр. Академічний курс
35. Мітін, О.М. Логістичний підхід до управління персоналом організації / О.М. Мітін, Н.Г. Кормін // Вісті УДЕУ, 2017. – N 1. – С. 46-52.
36. Ніколайчук, О. А. Японська система підготовки управлінських кадрів та можливості її використання E-Scio, 2018. – №5 (20).
37. Одегов, Ю. Г. Оцінка ефективності роботи з персоналом: методологічний підхід: Навчально-практичний посібник / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – Д: Видавництво "Альфа-Прес", 2021. – 752 с.

38. Покровський, А.К. Управління персоналом за умов логістичного менеджменту: Навчальний посібник / А.К. Покровський/МАДІ (ГТУ). – К, 2017. – 132 с.
39. Поліщук, І. Застосування логістичної концепції кадрового менеджменту / І. Поліщук // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє, 2023. – № 18. – С. 186 – 191.
40. Полякова, Е.І. Вплив трудового потенціалу на результати діяльності підприємства / Е.І. Полякова, Т.Б. Бистрицька // Вісник Інституту економічних досліджень, 2018. – №3 (11). – С. 54 – 58.
41. Силін, А.К. Кадрові служби та методи оцінки працівників/А.К. Силін. – К., 2024. – 451 с.
42. Сотнікова, С. І. Кар'єрна логістика / С.І. Сотнікова, В.П. Осипов // Кадровик. Кадровий менеджмент, 2023. – N 5. – С. 30-38.
43. Сотнікова, С.І. Методологічні підходи до дослідження кар'єри працівника: можливості та обмеження / С.І. Сотнікова // Вісник НГУЕУ, 2024. – №2. – С. 142-154.
44. Сотнікова, С.І. Стратегічне управління кар'єрою як інструмент досягнення конкурентоспроможності персоналу / С.І. Сотнікова, Н.З. Сотников // Вісник ОмГУ. Серія: Економіка, 2022. – №1. – С. 60 - 65.
45. Сотнікова, С.І. Управління персоналом: ділова кар'єра: Навчальний посібник – 2-ге вид., перераб. та дод. – К: РІОР, ІНФРА-М, 2017. – 328 с.
46. Софронов, Д.М. Система кадрового планування організації / Д.М. Софронов // Вісник науки та освіти, 2023. – №2-1 (80). – С. 28-31.
47. Шапіро, С.А. Основи управління персоналом: навчальний посібник / С.А. Шапіро, О.В. Шатаєва – К: КНОРУС, 2017. – 208 с.
48. Шекшня З. Ст. Управління персоналом сучасної організації: Навчально-практичний посібник. Вид. 4-те, перероб. та дод. – К.: ЗАТ «Бізнес-школа «Інтел-Синтез», 2017. – 199с.
49. Чемеков, В.П. Кадрова логістика – погляд кар'єру / В.П. Чемеков // Технологія управління, 2019. – № 12. – С. 25-28.

(обов'язкове)

Приклад карти кар'єри співробітника

Посада	Співробітник
Стаж у компанії	0 років
Кваліфікація	Вища освіта – бакалавр. Спеціальність «Економіка та управління на підприємстві»
Додаткові сертифікати	Курси «BAS.Підприємство»
Професійні навички	<ul style="list-style-type: none"> - – Знання кадрового діловодства. - – Вміння працювати з ТК, оперативність пошуку необхідної документації у правових програмах. - – Відмінне знання Word, Excel. - – Вміння працювати з оргтехнікою.
Особисті якості	<ul style="list-style-type: none"> - – активна життєва позиція; - – аналітичний склад розуму; - – швидке навчання; - – висока працездатність; - – готовність брати відповідальність; - – грамотне мовлення; - – дисциплінованість; - – бажання працювати та заробляти; - – життєрадісність; - – ініціативність; - – комунікабельність;
Бажана кар'єрна позиція	Спеціаліст з підбору персоналу
Кар'єрні щаблі	<p>Стажер - Фахівець з кадрового діловодства -Табельник - Спеціаліст з підбору персоналу - Начальник групи з підбору персоналу- Заступник начальника відділу- Начальник відділу</p>

(обов'язкове)

Порядок проведення щорічного оцінювання персоналу**1. Загальні положення**

1.1. Цей Порядок (далі - Порядок) визначає цілі та методи проведення щорічної оцінки виконання індивідуальних цілей, рівня розвитку компетенцій, відповідності вимогам до посади та потенціалу працівників підприємства.

1.2. Використовувані терміни, визначення, скорочення:

1.3.1. Працівник - працівник підприємства, зарахований до штату, як на постійній основі, так і на умовах строкового трудового договору або за сумісництвом.

1.3.2. Безпосередній керівник (Керівник) – це керівник, якому Працівник підпорядковується безпосередньо (відповідно до організаційної структури управління).

1.3.3. Ключові показники ефективності (КПЕ) – показники результативності роботи, що вимірюють цілі керівників/фахівців та службовців критерієм оцінки ефективності діяльності за звітний період (1 рік).

1.3.4. Індивідуальні цілі Працівника - це цілі, які встановлюються конкретному Працівнику і відмінні від КПЕ, які входять до карти КПЕ Працівника. Індивідуальні цілі враховують специфіку діяльності конкретного Працівника та конкретні завдання, які стоять перед Працівником у звітному періоді. Прикладами індивідуальних цілей є підготовка наступника на посаду; виконання функцій наставника для одного або кількох Працівників; участь у проекті, якщо впровадження цього проекту не включено до карти КПЕ.

1.3.5. Компетенція - особиста якість або управлінський навик, які можуть бути описані в поведінкових термінах і до яких можна віднести поведінку людей на роботі логічним та надійним чином.

1.3.6. Список корпоративні компетенції — це набір ключових компетенцій, необхідних Працівникам для успішного досягнення стратегічних цілей підприємства.

1.3.7. Поведінкові індикатори - це стандарти ефективної поведінки, які спостерігаються в діях Працівника, який має конкретну компетенцію.

1.3.9. Потенціал розвитку Працівника – рівень результативності професійної діяльності та рівень розвитку компетенцій Працівника, що визначають можливість для горизонтального та вертикального переміщення Працівника.

1.3.10. Горизонтальне переміщення Працівника – це переміщення Працівника на іншу посаду того самого рівня (ротація).

1.3.11. Вертикальне переміщення Працівника - це переміщення Працівника на вищу посаду (на один або кілька рівнів вище).

1.3.12. Кадровий резерв — це працівники підприємства, які мають потенціал розвитку, і заплановані для горизонтальних чи вертикальних переміщень.

2. Загальні засади проведення щорічної оцінки

2.1. Цілі та завдання щорічної оцінки Працівників.

2.1.1. Щорічна оцінка Працівників є основним процесом у досягненні мети управління ефективністю Працівників та виконує такі завдання:

- надання Працівникам зворотного зв'язку щодо ефективності їх діяльності, стилю роботи та досягнення індивідуальних цілей / КПЕ;

- оцінка рівня розвитку компетенцій Працівників та підготовка плану розвитку компетенцій;

- планування цілей на наступний рік;

- ідентифікація кандидатів для горизонтальних та вертикальних кар'єрних переміщень

- и для включення до кадрового резерву підприємства;

- зміна зарплати та виплата премій за КПЕ відповідно до індивідуальних результатів та компетенцій.

2.2. Відповідно до основних цілей оцінки персоналу оцінка Працівника здійснюється за такими напрямками:

- оцінка досягнення індивідуальних цілей Працівника та цілей, включених до карти КПЕ,

- оцінка рівня розвитку компетенцій,

- підсумкова оцінка відповідності вимогам до посади,

- оцінка потенціалу працівника подальшого кар'єрного зростання.

2.3. Під час щорічної оцінки повинні бути розроблені:

- план розвитку компетенцій на наступний рік,
- індивідуальні цілі Працівника на наступний рік

2.4. Учасниками щорічної оцінки є працівники, які належать до категорії керівників.

Щорічно, у строк до 31 грудня генеральний директор підприємства затверджує перелік рівнів посад, для яких участь у щорічній оцінці наступного року є обов'язковою. Керівники структурних підрозділів підприємства мають право самостійно ухвалити рішення про розширення переліку рівнів посад, що беруть участь у щорічній оцінці.

3. Процедура проведення щорічної оцінки

3.1. Процес щорічної оцінки складається з наступних етапів:

Етап 1. Підготовка працівника до щорічної оцінки.

Етап 2. Виставляння Керівником попередньої оцінки, підготовка індивідуальних цілей для Працівника на наступний рік.

Етап 3. Погодження попередньої оцінки на "круглому столі".

Етап 4. Обговорення підсумкової оцінки та узгодження індивідуальних цілей на наступний рік із Працівником.

Етап 5. Консолідація результатів щорічної оцінки.

3.2. Етап 1. Підготовка Працівника до щорічної оцінки полягає в наступному:

3.2.1. У випадку, якщо працівнику було поставлено індивідуальні цілі на рік, працівник оцінює виконання цілей, виставляючи в оціночній формі позначку про виконання або невиконання цілей. Якщо ціль не була виконана або виконана не повністю, працівник вказує причини невиконання цієї мети.

3.2.2. Якщо працівнику не було встановлено мети за минулий рік, працівник готує звіт про результати своєї роботи за минулий рік.

3.2.3. Заповнену оцінну форму або підготовлений звіт про результати роботи за минулий рік працівник передає своєму Керівнику.

3.3. Етап 2. Виставлення Керівником попередньої оцінки, підготовка індивідуальних цілей для Працівника на наступний рік включає наступні кроки:

3.3.1. Керівник знайомиться з оцінкою Працівником виконання індивідуальних цілей та, якщо вважає за необхідне, вносить корективи в оцінку виконання індивідуальних цілей.

3.3.2. Керівник оцінює рівень розвитку всіх компетенцій, що входять до переліку корпоративних компетенцій, на основі спостережень за діяльністю працівника протягом звітного періоду. До переліку корпоративних компетенцій входять такі компетенції:

- системне/стратегічне мислення;
- орієнтація на результат;
- управління змінами/інноваційність;
- планування та організація діяльності;
- ефективна комунікація;
- робота у команді;
- лідерські якості.

Крім поведінкових компетенцій, Керівник оцінює професійно-технічні знання та навички.

Існують такі рівні оцінки компетенцій:

- дуже високий рівень;
- необхідний рівень;
- недостатній рівень;
- компетенція не виявляється.

Оцінка компетенцій провадиться з урахуванням вимог до рівня компетенцій, необхідних для виконання роботи на конкретній посаді.

Оцінюючи компетенцій Керівник керується описом поведінкових індикаторів.

При заповненні оціночної форми Керівник не тільки вносить позначку про рівень розвитку компетенцій, а й наводить конкретні приклади індикаторів поведінки, які Керівник спостерігав у поведінці Працівника.

При оцінці професійно-технічних знань та навичок Керівник вказує в оціночній формі, які саме знання та навички були оцінені.

Оцінка компетенцій проводиться лише стосовно поведінки Працівника, пов'язаного його професійною діяльністю та впливає на ефективність його роботи. Діяльність Працівника поза його професійною сферою не оцінюється.

Якщо працівника було прийнято на роботу пізніше 1 жовтня поточного року, оцінка компетенцій для цього працівника не проводиться.

Якщо Керівника призначено на посаду пізніше 1 жовтня поточного року, оцінку Працівника проводить Вищий керівник.

3.3.3. Керівник виставляє підсумкову оцінку відповідності вимогам посади. Загальна оцінка відповідності вимогам до посади є інтегрованою

показником, що враховує як оцінку результативності професійної діяльності (оцінку виконання індивідуальних цілей та КПЕ), так і оцінку рівня розвитку компетенції.

Існують такі рівні підсумкової оцінки:

- оцінка А - перевищує вимоги до посади;
- оцінка - відповідає вимогам до посади;
- оцінка С – частково відповідає вимогам до посади;
- оцінка D - відповідає вимогам до посади.

При виставленні підсумкової оцінки слід враховувати, що оцінку А отримують працівники, які демонструють винятково високий рівень професіоналізму та якості роботи. Частка Працівників, які отримали оцінку А, зазвичай має перевищувати 5-10% від кількості Працівників, що у оцінці.

3.3.4. Керівник оцінює потенціал розвитку Працівника.

- потенціал відповідає поточному рівню;
- потенціал до горизонтального переміщення;
- короткостроковий потенціал для підвищення на наступний рівень (протягом року);
- довгостроковий потенціал до підвищення на наступний рівень (протягом 2-3 років).

В Якщо працівник має потенціал до горизонтального або вертикального переміщення, необхідно вказати, які посади працівник може зайняти, або в якій галузі діяльності працівник може розвиватися.

3.3.5. Керівник встановлює індивідуальні цілі Працівнику наступного року. Якщо працівника було прийнято на роботу після того, як було проведено процес щорічної оцінки, але не пізніше за 1 жовтня поточного року, Керівник повинен встановити Працівнику індивідуальні цілі на поточний рік.

3.3.6. Керівник складає план розвитку компетенцій Працівника на наступний рік.

При цьому Керівник вказує в оцінній формі:

- одну чи кілька компетенцій, які необхідно розвивати;
- метод розвитку (тренінг, семінар, самонавчання, проектна робота, прикріплення наставника, додаткова освіта, ін.);
- особа, яка відповідає за розвиток компетенцій Працівника з кожної компетенції. Як відповідальна особа може виступати як сам Працівник, так і його Керівник чи наставник;
- конкретні терміни реалізації заходів щодо розвитку компетенцій.

При виборі компетенцій у розвиток необхідно керуватися такими принципами:

- необхідно вибирати саме ті компетенції, які є суттєвими для ефективної діяльності Працівника на конкретній посаді або майбутній посаді, якщо Працівник має потенціал до горизонтального або вертикального переміщення;

- кількість обраних для розвитку компетенцій, як правило, не повинна бути більш як 3-х.

3.3.7. Результати оцінки, план розвитку та індивідуальні цілі на наступний рік Керівник вносить до оцінної форми.

3.4.Етап 3. Узгодження попередньої оцінки. Керівник Працівника погодить підсумкову оцінку Працівника, оцінку потенціалу Працівника, план розвитку та індивідуальні цілі Працівника на наступний рік. Погодження оцінки може бути організоване у формі «круглого столу», де керівники одного рівня спільно обговорюють із Вищим керівником оцінки підпорядкованих ним Працівників.

3.5. Етап 4. Обговорення підсумкової оцінки та узгодження індивідуальних цілей на наступний рік із Працівником.

3.5.1. Дане обговорення відбувається у формі бесіди Керівника з Працівником.

3.5.2. Керівник неспроможна делегувати іншій посадовцю проведення розмови зі своїм підлеглим.

3.5.3 Під час бесіди Працівник оцінює виконання індивідуальних цілей, Керівник, у свою чергу, обговорює з Працівником оцінку виконання Працівником індивідуальних цілей, рівень оцінки за кожною з компетенцій, підсумкову оцінку відповідності вимогам посади, план розвитку компетенцій та індивідуальні цілі Працівника на майбутній рік.

3.5.4. За результатами обговорення та надання Працівником зустрічних пропозицій Керівник може внести зміни до оцінної форми.

3.5.5. Керівник повідомляє працівникові результати оцінки, використовуючи інструменти надання зворотного зв'язку.

3.5.6. Керівник підписом в оцінній формі підтверджує результати оцінки.

3.5.7. Працівник знайомиться із результатами оцінки. Працівник має право внести до оцінної форми свої коментарі щодо оцінки Керівником виконання його індивідуальних цілей, рівня розвитку компетенцій, підсумкової оцінки відповідності вимогам

до посади та індивідуальних цілей на майбутній період.

3.6. Етап 5. Консолідація результатів щорічної оцінки. Керівник збирає заповнені оцінні форми у паперовому та електронному вигляді та формує підсумкову звітність за результатами щорічної оцінки Працівників.

4. Термін проведення щорічної оцінки

4.1. Щорічна оцінка персоналу проводиться у січні - лютому року, наступного за звітним.

4.2. Відповідальність за дотримання строків та порядку проведення щорічної оцінки Працівника покладається на Керівника.

5. Зберігання матеріалів, отриманих після закінчення щорічної оцінки

5.1. Заповнена оцінна форма зберігається у Керівника. Копії оцінних форм можуть бути передані Працівнику.

6. Проміжна оцінка працівників

6.1. Проміжна оцінка є частиною щорічної оцінки працівників. Проміжна оцінка може проводитись протягом року за ініціативою Керівника Працівника з метою моніторингу виконання індивідуальних цілей та плану розвитку компетенцій, надання Працівнику зворотного зв'язку щодо якості його роботи. За потреби можуть бути скориговані план розвитку компетенцій та індивідуальні цілі Працівника.

6.2. Проведення проміжної оцінки Працівника вітається, оскільки сприяє підвищенню ефективності діяльності Працівника.