

10. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114-117
11. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69
12. Швед В.В., Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 70-73
13. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.
14. Чорна Л.О., Швед В.В., Хідіров Д.С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1(29). С. 84-90

Турчак В.В., кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнесу та права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2557-2534>
Омельченко О.В., старший викладач
кафедри бізнесу і права
Вінницький інститут Університету «Україна»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5121-0222>
Слободянюк Ю.В., здобувач 4-го курсу
спеціальності «Менеджмент»
Інститут економіки та менеджменту
Університету «Україна»

DOI: : <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2024-30-13>

РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

DEVELOPMENT OF A PROJECT TO IMPROVE THE MANAGEMENT IMPROVEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

Анотація. Ця стаття аналізує необхідність і методи модернізації системи управління персоналом на прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна». Вона детально описує процес впровадження комплексних змін у системі найму, навчання, оцінки, стимулювання, просування та звільнення співробітників з метою підвищення загальної продуктивності та задоволеності персоналу. В роботі розглядаються конкретні стратегії для зменшення плинності кадрів, підвищення фінансової ефективності підрозділів і поліпшення корпоративної культури через створення більш мотивованого і відданого колективу.

Ключові слова: управління персоналом, менеджмент, менеджмент персоналу, кадрова політика, оцінка персоналу

Abstract. This article analyzes the necessity and methods of modernization of the personnel management system on the example of "Agrana Fruit Ukraine" LLC. It describes in detail the process of implementing comprehensive changes in the system of hiring, training, evaluating, incentivizing, promoting and terminating employees in order to improve the overall productivity and satisfaction of the staff. The work considers specific strategies for reducing staff turnover, increasing the financial efficiency of divisions and improving corporate culture through the creation of a more motivated and dedicated team.

Keywords: personnel management, management, personnel management, personnel policy, personnel evaluation

Постановка проблеми. Сучасні умови бізнесу вимагають від компаній не тільки ефективного управління ресурсами, але й здатності адаптуватися до швидких змін у технологіях та ринкових умовах. Це особливо стосується управління людськими ресурсами, де традиційні підходи часто не забезпечують необхідної гнучкості та ефективності. В компанії "Аграна Фрут Україна" існує нагальна потреба реорганізації управління персоналом, що охоплює всі аспекти роботи з кадрами – від найму до звільнення. Необхідність цих змін впливає з проблем, таких як висока плинність кадрів, недостатня мотивація персоналу, та незадовільна якість роботи співробітників.

З метою вдосконалення управлінської системи, компанія планує впровадження ряду стратегічних змін, спрямованих на підвищення ефективності всіх етапів роботи з персоналом. Це включає впровадження нових методів відбору та навчання кадрів, розробку системи регулярної оцінки здібностей, а також методів стимулювання та кар'єрного росту співробітників. Очікується, що такі заходи дозволять не тільки оптимізувати процеси внутрішнього управління, але й створити більш згуртований та мотивований колектив, здатний досягати високих результатів у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, присвячені вивченню та пошуку сучасних механізмів удосконалення менеджменту підприємства знайшли відображення в працях видатних зарубіжних економістів, таких як: М. Армстронг, Р. Блейк, Д. Бодді, Р. Дафт, М. Мескон, А. Миски-Оглу, В. Передерій та інші.

Дослідження у сфері удосконалення системи менеджменту підприємства є популярною темою серед багатьох вітчизняних науковців. Серед видатних українських дослідників, чиї роботи мають значний вплив у цій області, можна назвати: О. Болотова, З. Борисова, П. Коренюк, О. Кузьмін, В. Лисак, О. Лозовський, І. Пінтосевич, В. Шатун, В. Швед, Л. Янковська та ін. Ці науковці зробили значний внесок у розвиток теоретичних та практичних аспектів менеджменту в Україні, їх роботи можуть бути корисними для глибокого вивчення проблематики удосконалення системи менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу. Мета проекту – вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Аграна Фрут Україна» шляхом модернізації всієї

системи: найму, навчання (стажування), кваліфікації, оцінки здібностей, просування, стимулювання та виходу (звільнення) (рис. 1).

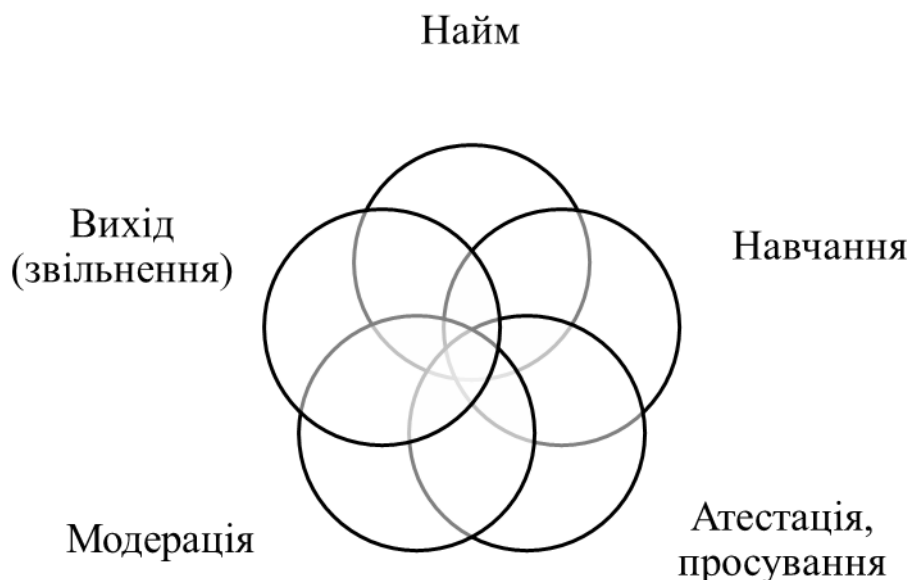


Рис. 1. Елементи вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна»

Удосконалення всієї системи зумовлене як кінцевими цілями компанії (у сфері управління персоналом), так і особливостями змін у будь-якому алгоритмі управління персоналом. Неврахування цього факту може призвести до неконтрольованих і непередбачуваних наслідків. У зв'язку з цим за кожним з аспектів обраних областей планується внести поліпшення:

- процес найму має бути ретельнішим з погляду відбору та вивчення кандидатів до того, як вони перейдуть на етап стажування;
- навчання має бути адаптоване до індивідуальних особливостей стажистів;
- оцінки мають проводитися частіше, з використанням показників, які можна об'єктивно оцінити;
- просування по службі має бути тісно пов'язане з процесами оцінки та стимулювання;
- алгоритми присвоєння мають бути доповнені з урахуванням змін в інших аспектах системи управління;
- на етапі звільнення роботодавці повинні прагнути отримати якомога більше інформації про причини звільнення.

Основні зміни, заплановані під час проєкту, торкнуться чинних співробітників, тобто молодших менеджерів та їхніх підлеглих. Крім того, зміни торкнуться важливої функціональної одиниці системи управління персоналом – відділу кадрів. Для комфортнішої інтеграції змін рекомендується найняти спеціалізованого HR-консультанта.

Впровадження поліпшень за такого підходу принесе вигоди як для окремих працівників так і для організації в цілому (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги впровадження проєкту покращення системи менеджменту на ТОВ «Агрона Фрут Україна» для організації та працівників

Переваги для організації	Переваги для співробітників
<ul style="list-style-type: none"> • Зниження плинності кадрів • Підвищення фінансової ефективності функціональних підрозділів • Підвищення якості продукції та обслуговування клієнтів • Підвищення лояльності співробітників до вищого керівництва • Поліпшення іміджу компанії, як роботодавця 	<ul style="list-style-type: none"> • Можливість працювати без надмірного морального напруження; • Набуття навичок роботи в команді; • Самореалізація; • Перспективи кар'єрного зростання.

Далі детальніше розглянемо зміни в кожному аспекті системи управління персоналом ТОВ «Агрона Фрут Україна»:

1. Найм. У рамках проєкту з удосконалення було внесено низку змін у процес добору персоналу, і відділ кадрів має керувати цим процесом. Першим кроком має стати пошук кандидатів. Паралельно з рекламою в ЗМІ необхідно впровадити кампанію з пошуку роботи, орієнтовану на здобувачів навчальних закладів, для чого необхідно налагодити співпрацю з університетськими центрами кар'єри та центрами зайнятості студентів. Співпраця з центрами зайнятості студентів дає змогу отримати первинну інформацію про студентів, які претендують на роботу, таку як успішність, відвідуваність, відомості про місце проживання, а також інформацію про навички та компетенції.

Далі необхідно створити алгоритм для визначення особистісних характеристик кожного кандидата. Після збору вихідної інформації відділ кадрів разом із керівником відділу, який найняв кандидата, має проаналізувати її на предмет:

- Сумісності вподобань кандидата і графіка роботи
- Первинна оцінка рівня відповідності кандидата
- Оцінка сумісності кандидата з наявним персоналом з точки зору його особистісних характеристик.

За результатами аналізу на кожного кандидата складається персональне дос'є, навіть якщо кандидат не підходить. Якщо кандидат не підходить за якимось параметром, окрім оцінки відповідальності, слід перевірити вакансії в аналогічних відділах і, якщо вони є, вжити необхідних кроків в алгоритмі добору персоналу спільно з керівником відповідного відділу.

Якщо співробітника визнано придатним для цієї посади, його слід направити на навчання.

Досьє пропонуємо вести разом з відділом кадрів і керівнику підрозділу у вигляді мережевого файлу. Досьє адміністратора слід вести в окремому файлі, доступ до якого буде лише у відділі кадрів. В подальшому можливий перехід на систематизацію алгоритму ведення досьє за допомогою спеціального програмного забезпечення.

2. Навчання. Наразі навчання в ТОВ «Агрона Фрут Україна» відбувається в найкоротші терміни у формі стажувань. Співробітники загалом незадоволені організацією процесу стажування.

На цьому етапі необхідно змінити сам процес навчання. Ми пропонуємо активно використовувати знання співробітників про свої особисті якості. Тому в процесі необхідно поєднувати особистостей, які підходять одна одній.

Тривалість стажування також слід вибирати залежно від реальної активності стажиста. У нинішній ситуації високої плинності кадрів ця можливість сильно обмежена. Тому такі зміни мають запроваджуватися поступово, тільки після того, як проект почне приносити конкретні результати.

Третя і найважливіша зміна – після успішної акліматизації на першому робочому місці кандидати повинні проходити стажування на відповідному робочому місці у вільний від роботи час. Кожен співробітник повинен пройти спеціальну підготовку для роботи на відповідній посаді, поки він працює на своїй основній роботі.

Це відіграє важливу роль під час подальшої ротації персоналу після організаційних чи інших змін, а також у разі вимушеного звільнення співробітників з їхньої основної роботи або із суміжного відділу.

3. Атестація, просування і стимулювання. Ці три аспекти системи управління людськими ресурсами тісно взаємопов'язані. У випадку з досліджуваними компаніями цей зв'язок стає ще більш важливим.

Наявність категорій на кожній посаді, безумовно, необхідна, тому що вертикальний ріст усередині відділів сильно обмежений (просування можливе тільки до посади керівника відділу).

Просування за категоріями передбачає горизонтальне кар'єрне зростання.

Підвищення категорії залежить від успішності або неуспішності оцінки роботи. Тому необхідно, щоб співробітники виявляли інтерес до оцінювання персоналу. Наразі оцінювання персоналу проводять двічі на рік, а це означає, що одні співробітники можуть отримати оцінку діяльності вже через два місяці після приходу в компанію, а іншим доводиться чекати цілих півроку. Замість регулярних масових оцінок необхідно проводити оцінки з невеликою групою з 2-3 співробітників, коли вони готові до просування. При цьому в процесі оцінювання важливо використовувати кількісні показники, які може об'єктивно оцінити будь-який керівник. Усі суб'єктивні показники мають бути замінені або виключені.

Індивідуальні оцінки не повинні використовуватися, оскільки вони вимагають багато часу управлінського персоналу і недоцільні.

Цей принцип оцінки має ефективно застосовуватися в політиці стимулювання. Необхідно пояснити співробітникам, що якщо вони хочуть збільшити свій дохід

(тобто перейти на вищу категорію) зараз, то їм слід демонструвати вищі показники, а не чекати наступної оцінки.

Наразі не використовується жодних механізмів стимулювання, крім можливості підвищення категорії.

Аналіз наявної системи мотивації в ТОВ «Агрона Фрут Україна» виявив такі проблеми

- Недостатність матеріальних і нематеріальних стимулів;
- Відсутність можливостей для професійної самореалізації;
- Нестача компетентного персоналу та плинність кадрів.

Тому для підвищення ефективності системи мотивації співробітників ТОВ «Агрона Фрут Україна» необхідно впровадити комплексну систему мотивації праці. Ця система враховуватиме індивідуальні особливості кожного співробітника і формуватиме загальну мотивацію на основі документації, отриманої відділом кадрів за узгодженням з керівником підрозділу.

Остання пропозиція щодо зміни політики стимулювання співробітників служби підтримки – це пропозиція працевлаштування в іншу компанію в рамках корпорації. Це вигідно і компанії, і співробітнику. Для компанії це дає можливість набирати вже ретельно перевірених кандидатів, що дає змогу відібрати найперспективніших і найбільш підходящих співробітників. Водночас у співробітників з'явиться можливість отримати досить надійну роботу в зручному для них місці (це особливо актуально для працівників, які переїхали до Києва з інших регіонів). Для того щоб схема працювала як стимул для співробітників, їх необхідно інформувати про неї і тримати в курсі.

4. Модерація. Модерація персоналу – це повсякденне оперативне управління діяльністю співробітників з боку керівного складу. Сюди входить вирішення дрібних конфліктів між співробітниками або між співробітниками і клієнтами, контроль за належним виконанням обов'язків і своєчасне заміщення відсутніх співробітників. Під час проєкту не планується змінювати цей етап модерації.

Під час розподілу відпусток необхідно дотримуватися справедливого і рівноправного підходу, оскільки цей фактор має бути скоригований з урахуванням побажань усіх співробітників взяти відпустку в теплу пору року, інакше може постраждати задоволеність співробітників умовами праці.

Крім того, рекомендується вести облік побажань і очікувань кожного співробітника щодо періодів відпустки. Процедури оптимізації розкладу мають проводитися кожні шість місяців, що дає змогу залучити співробітників до процесу розподілу і знизити напруженість у колективі.

5. Вихід (звільнення). На етапі звільнення не слід упускати можливості використовувати особисті та професійні дані, отримані від співробітників. Корисною може бути інформація як про негативні, так і про позитивні характеристики співробітника. Ця інформація може допомогти колишнім співробітникам у їхніх подальших спробах знайти роботу в ТОВ «Агрона Фрут Україна».

Суть пропонуваніх змін полягає в детальному вивченні особистих і професійних характеристик окремих співробітників і більш активному використанні отриманої інформації в рамках системи управління.

Для того щоб впровадити ці поліпшення в наявну систему управління персоналом кожного організаційного підрозділу, ТОВ «Агрона Фрут Україна» має внести відповідні зміни:

- Змінити модель управління з виробничо- патерналістської на модель людських ресурсів;
- Співробітники відділу кадрів мають пройти курси підвищення кваліфікації;
- Між працівником і компанією має бути складена угода про згоду працівника на обробку персональних даних;
- HR-служба також повинна навчитися проводити інтенсивні тренінги із застосування інновацій для керівників підрозділів;
- У зв'язку зі збільшенням навантаження на відділ кадрів, можливо, буде потрібно додати ще одного фахівця;
- Збільшитися навантаження на адміністративний персонал, тому необхідно посилити матеріальне стимулювання;
- На початковому етапі проаналізуйте наявний персонал відповідно до алгоритму проекту і створіть досье на кожного;
- Виявити й усунути «невідповідності» в міжвідомчому розподілі наявного персоналу;
- Залучити до реалізації та доопрацювання проекту кваліфікованих HR-консультантів.

Систему заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом компанії можна коротко представити у вигляді схеми.

Висновки. Заплановані зміни охоплюють всі етапи роботи з персоналом, починаючи з відбору та найму, закінчуючи атестацією та звільненням, та вимагають зміцнення кадрового відділу, включаючи залучення HR-консультантів. Вдосконалення системи найму передбачає більш ретельний підхід до відбору кандидатів і їх стажування, а навчання планується адаптувати до особистісних особливостей стажистів, що має підвищити ефективність подальшої роботи співробітників.

Частіша та більш об'єктивна атестація співробітників дозволить зв'язати просування по службі з реальними досягненнями, адже вона буде ґрунтуватися на кількісних показниках ефективності. Впровадження таких змін повинне створити чітку систему кар'єрного росту, що не тільки забезпечить мотивацію персоналу, але й допоможе зменшити плинність кадрів і підвищити загальну продуктивність. В цілому, проєкт має на меті створити більш продуктивне, мотивоване та віддане робоче середовище, що сприятиме досягненню вищих результатів на всіх рівнях організації.

Список використаних джерел

1. Омельченко О.В., Сідорова Р.А. Інвестиції у персонал, методика оцінки ефективності інвестиції у персонал. *Подільський науковий вісник*. 2019. №4. С. 70-77
2. Омельченко О.М., Слободянюк М.О. Організаційне вдосконалення процесів формування мотиваційного потенціалу персоналу на підприємстві. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 2(26). С. 23-28
3. Омельченко О.В., Турчак В.В., Слободянюк М.О. Теоретичні основи мотиваційних механізмів в системі менеджменту підприємства. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 1 (25). С. 59-67
4. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.
5. Чорна Л.О., Швед В.В. Хідіров Д.С. До питання про критерії та види оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2024. № 1(29). С. 84-90
6. Швед В.В., Кордон Р.А. Управління персоналом як напрям організаційної роботи менеджера. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. №4(41). 2023. С. 105-109
7. Швед В.В., Колібабчук Ю.В. Мотиваційні механізми управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2017. № 1. С. 114-117
8. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 58-69
9. Швед В.В. Хідіров Д.С. Сутність та принципи методології оцінки персоналу. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3(27). С. 70-73
10. Швед В.В., Наумов Д.І., Гурочкіна В.В. та ін. Освіта та підприємництво: точки дотику: колект. монографія. Вінниця: Ніланд-ЛТД, 2021. 223 с.
11. Швед В. В., Чернокозинська О. А. Теоретико-методологічні засади кадрової безпеки на підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3. С. 101-108
12. Швед В.В., Прибега Н.О. Теоретико-методологічні засади інтелектуальної системи кадрового менеджменту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. №74. С. 151-156