

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

**на тему: «Удосконалення управління персоналом в приватному
підприємстві»**

Виконав:

Петренко Олексій Сергійович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Могильна Людмила Миколаївна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Незнайко Дмитро Васильович
фінансовий директор ТОВ «ВВМ Трейдинг»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	«Магістр»
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

« »

20 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА *Петренка Олексія Сергійовича*

1. Тема роботи: Удосконалення управління персоналом в приватному підприємстві

2. База практичного дослідження: ПП «КОМПОЛ» м. Суми

керівник роботи Могильна Людмила Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « » р. №

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «04» грудня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): статистичні дані Державної служби статистики України, первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність ПП за 2021-2023 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань удосконалення управління персоналом в приватному підприємстві.

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

- визначити поняття «управління персоналом»;
- виділити основні етапи формування та реалізації стратегії управління персоналом в приватному підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ПП «КОМПОЛ» м. Суми;
- проаналізувати стан управління персоналом в приватному підприємстві;
- оцінити ефективність управління персоналом в ПП «КОМПОЛ»;
- вдосконалити заходи щодо оптимізації управління персоналу приватного підприємства;
- запропонувати шляхи оптимізації технологій підбору та адаптації персоналу за допомогою хмарної HRM платформи HURMA;
- розробити пропозиції щодо покращення системи мотивації персоналу.

6. Дата видачі завдання:

«19» вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень–липень 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	серпень – вересень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	жовтень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	листопад 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	25 листопада – 01 грудня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	30 листопада – 02 грудня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру, деканат	04 грудня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	04 грудня – 08 грудня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	18 грудня 2024 р.	Виконано

Здобувач

(підпис)

Олексій ПЕТРЕНКО

Керівник роботи

(підпис)

**Людмила
МОГИЛЬНА**

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Петренко О.С. Удосконалення управління персоналом в приватному підприємстві.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі проаналізовано визначення поняття «управління персоналом» різними науковцями, розкрито сутність теоретико-методичних основ управління персоналом приватного підприємства. Виділено основні етапи формування та реалізації стратегії управління персоналом в приватному підприємстві. Представлено методiku оцінки ефективності управління персоналом підприємства.

Дано загальну організаційно-економічну характеристику ПП «КОМПОЛ» та наголошено, що тарифи на міські перевезення встановлюють місцеві органи влади і на даний момент вартість проїзду в маршрутках складає 15 грн. Чистий дохід від реалізації пасажирських послуг в 2023 р. по відношенню до 2021 р. зменшився на 43,31%, що підтверджує тенденцію до зниження показників господарської діяльності. Здійснено аналіз управління персоналом в досліджуваному підприємстві; надана оцінка ефективності управління персоналом в ПП «КОМПОЛ». Зазначено, що професійна придатність персоналу є складовою забезпечення безпеки пасажирських перевезень. Вона включає рівень кваліфікації водіїв та періодичність її підвищення, кількість порушень правил керування транспортним засобом та посадових інструкцій за певний період. Проведено анкетування співробітників щодо кадрової політики на підприємстві. У кваліфікаційній роботі був застосований SWOT-аналіз, який надає можливість об'єктивно оцінити систему управління персоналом. Завдяки SWOT-аналізу складено повний перелік сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що є необхідним для оптимізації стратегії управління персоналом.

Рекомендовані заходи щодо оптимізації управління персоналу в приватному підприємстві. Запропоновано оптимізацію технологій управління персоналом шляхом автоматизації використання хмарної HRM-платформи HURMA. Впровадження цієї платформи забезпечить економію та чистий фінансовий прибуток у розмірі 9134,64 грн. на рік. Пропонується виділити гроші на реалізацію проєкту вдосконалення системи нематеріальної мотивації співробітників ПП «КОМПОЛ». Рекомендовано використовувати заощадження коштів преміального фонду для виплати річних бонусів співробітникам. Окрім преміювання, важливу роль відіграє процес депреміювання. Тільки правильне поєднання цих інструментів допоможе ПП «КОМПОЛ» досягти максимальних результатів та забезпечити стабільний розвиток.

Ключові слова: управління, управління персоналом, удосконалення управління персоналом, приватне підприємство, пасажирські послуги.

SUMMARY

Petrenko O. S. Improvement of personnel management in a private enterprise.

Qualification work on specialty 073 "Management", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work analyzes the definition of the concept of “personnel management” by various scholars, reveals the essence of the theoretical and methodological foundations of personnel management in a private enterprise. The main stages of formation and implementation of the strategy of personnel management in a private enterprise are allocated. A methodology for evaluating the efficiency of enterprise personnel management is presented.

The general organizational and economic characteristics of the PE “KOMPOL” are given and it is emphasized that tariffs for urban transportation are set by local authorities and at the moment the cost of travel in minibuses is UAH 15. The net income from the sale of passenger services in 2023 compared to 2021 decreased by 43.31%, which confirms the downward trend in economic performance. An analysis of personnel management in the researched enterprise is carried out; an assessment of the effectiveness of personnel management in the PE “KOMPOL” is provided. It is noted that the professional suitability of staff is a component of ensuring the safety of passenger transportation. It includes the level of qualification of drivers and the frequency of its improvement, the number of violations of the rules of driving and job descriptions for a certain period. We conducted a survey of employees on the company's HR policy. In the qualification work, we used a SWOT analysis, which gives us the opportunity to objectively assess the HR management system. Thanks to the SWOT analysis, a complete list of strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats, has been compiled, which is necessary to optimize the HR strategy.

Measures to optimize personnel management in a private enterprise are recommended. Optimization of HRM technologies by automating the use of the cloud-based HRM platform HURMA is proposed. The implementation of this platform will provide savings and net financial profit in the amount of UAH 9134.64 per year. It is proposed to allocate funds for the implementation of a project to improve the system of non-financial incentives for employees of PE “KOMPOL”. It is recommended to use the savings from the bonus fund to pay annual bonuses to employees. In addition to bonuses, the process of depreciation plays an important role. Only the right combination of these tools will help PE “KOMPOL” to achieve maximum results and ensure stable development.

Keywords: management, personnel management, improvement of personnel management, private enterprise, passenger services.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи удосконалення управління персоналом в приватному підприємстві	11
РОЗДІЛ 2 Оцінка удосконалення управління персоналом в ПП «КОМПОЛ» м. Суми	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика приватного підприємства	21
2.2 Аналіз управління персоналом в ПП «КОМПОЛ»	30
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом в приватному підприємстві	36
РОЗДІЛ 3 Основні напрямки удосконалення управління персоналом в ПП «КОМПОЛ»	47
3.1 Вдосконалення заходів щодо оптимізації управління персоналу в приватному підприємстві	47
3.2 Шляхи оптимізації технологій підбору та адаптації персоналу за допомогою хмарної HRM платформи HURMA	53
3.3 Засоби щодо покращення системи мотивації персоналу в ПП «КОМПОЛ»	60
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74
Додаток А До першого розділу	75
Додаток Б До другого розділу	79
Додаток В До третього розділу	81
Додаток Г Бухгалтерська звітність ПП «КОМПОЛ»	86
Додаток Д Наукові публікації	88

ВСТУП

Актуальність теми. Управління персоналом в приватному автотранспортному підприємстві є критично важливим аспектом, що визначає ефективність роботи, задоволеність працівників та загальний успіх. Ефективне управління персоналом включає в себе підбір кваліфікованих співробітників, їх навчання, мотивацію, підтримку, а також створення сприятливих умов праці. Одним із ключових елементів є процес рекрутингу. Важливо залучати фахівців з відповідним досвідом та кваліфікацією, які здатні виконувати свої обов'язки на високому рівні. Це стосується як водіїв, так і механіків, диспетчерів та адміністративного персоналу. Використання сучасних методів відбору, таких як психологічні тестування та професійні співбесіди, допомагають виявити найкращих кандидатів.

Наступний важливий аспект – навчання та розвиток персоналу. Регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації дозволять працівникам оновити свої знання та навички, що сприятимуть підвищенню якості послуг. Особливо це актуально для водіїв, які повинні бути обізнані з новими правилами дорожнього руху та технікою безпеки. Мотивація працівників є ще одним важливим чинником. Система винагород та бонусів за високу продуктивність і безпеку на дорозі стимулює персонал до якісного виконання своїх обов'язків. Важливо також забезпечити соціальні гарантії, такі як медичне страхування та пенсійні програми, що підвищують лояльність працівників до підприємства. Наукове осмислення цих проблем та необхідність удосконалення управління персоналом підприємства визначили вибір теми дослідження, її актуальність та практичну значимість.

Стан вивчення проблеми. Теоретичною та науково-методичною базою кваліфікаційної роботи стали публікації зарубіжних та вітчизняних вчених у сфері управління персоналу, а саме: Агустіан Дзен [22], Альбдране М. [30], Арьянда Похан [22], Аулія Януар Малік [22], Бехтер Л. [24], Гавловська Н. [11], Глущенко Л. Д. [1], Гордєєва-Герасимова Л. Ю. [2], Дашко І. М. [18], Джемал

Мамаяшвілі [21], Єлецьких С. Я. [3], Івасюк І. Г. [4], Калюжна Ю. В. [16], Ке Ян [29], Клецова Н. В. [6], Коваль Н. О. [1], Креснавідіансях Агустіан [22], Крилов Д. В. [18], Ланчаков А. Б. [23], Лукманова І. [27], Малишева Н. [27], Малтиз В. [24], Могильна Л. М. [5, 6, 9], Оборіна А. В. [25], Омар К. [26], Петров І. [27], Пілявоз Т. М. [1], Полхул Д. [28], Ретрова І. [30], Рудніченко Є. [11], Синиціна Ю. П. [12], Сімін Фенг [29], Соловійов А. І. [13], Ушкаренко Ю. В. [13], Філін С. А. [23], Фурман Д. [20], Харченко Т. М. [6], Холопцева К. А. [23], Череп О. Г. [16], Чиж В. І. [17], Шпортько Г. Ю. [12]. та ін. Наукові розробки цих вчених вагомі та суттєві з позицій загальнометодологічних підходів до розглянутої проблеми та дозволяють сформуванню загальнонаукової основи управління персоналом та виявити сучасні підходи для їх дослідження.

Проте в економічній науці недостатня увага приділяється оцінці та аналізу управління персоналом саме приватних підприємств, які займаються пасажирськими перевезеннями. Саме тому теоретична та практична значимість проблем, недостатній рівень їх висвітлення в сучасній економічній літературі зумовили вибір теми дослідження, постановку його мети та завдань.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом в приватному підприємстві.

Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття «управління персоналом»;
- виділити основні етапи формування та реалізації стратегії управління персоналом в приватному підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ПП «КОМПОЛ» м. Суми;
- проаналізувати стан управління персоналом в приватному підприємстві;
- оцінити ефективність управління персоналом в ПП «КОМПОЛ»;
- вдосконалити заходи щодо оптимізації управління персоналу приватного підприємства;

- запропонувати шляхи оптимізації технологій підбору та адаптації персоналу за допомогою хмарної HRM платформи HURMA;

- розробити пропозиції щодо покращення системи мотивації персоналу.

Об’єктом дослідження є процес вдосконалення управління персоналом в ПП «КОМПОЛ» м. Суми.

Предметом дослідження є теоретичні заходи та методичні підходи щодо вдосконалення управління персоналом.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є:

- поглиблення існуючих теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо управління персоналом в приватному підприємстві;

- поліпшення організаційних заходів стосовно оптимізації управління персоналом в приватному підприємстві;

- оптимізація технологій підбору та адаптації персоналу за допомогою хмарної HRM платформи HURMA;

- здійснення економічного обґрунтування покращення системи мотивації персоналу в приватному підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити управління персоналом приватного підприємства. Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані ПП «КОМПОЛ» м. Суми. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системний підхід, наукової абстракції, графічного моделювання, аналізу та синтезу, логічний; групування, побудова таблиць, діаграм, графіків – з метою наочного подання результатів теоретичних та практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності приватного підприємства протягом 2021-2023 рр.; прогнозування та наукового

узагальнення – з метою аналізу запропонованих заходів.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були установчі документи, звітність ПП «КОМПОЛ» м. Суми за 2021-2023 рр.; наукові статті, тези вітчизняних та зарубіжних вчених з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

1 Могильна Л. М., Петренко О. С. Особливості управління персоналом в приватному транспортному підприємстві. *Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 8 листопада 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С. 26-28. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/11/8-1.html>.

2 Петренко О. С., Могильна Л. М. Теоретичні аспекти управління персоналом в приватному підприємстві. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 29-ої міжнародної науково-практичної конференції* (20-22 листопада 2023 р.). Ч.2. Суми: СНАУ, 2023. С. 48-49.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 30 найменування, додатків. Основний текст викладений на 70 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 16 таблиць, 7 рисунків, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Управління персоналом є важливою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, а особливо це актуально для приватних автотранспортних компаній, де ефективність залежить не тільки від технічного стану транспорту, але й від людського фактору. Слід наголосити, що персонал є основним критерієм здатності підприємства до конкуренції.

Управління персоналом як наука почало формуватися у XX столітті, коли потреба у системному підході до людських ресурсів стала очевидною. Сучасні теорії управління персоналом ґрунтуються на дослідженнях психології, соціології, економіки та інших наук. Класичні теорії управління, такі як школа наукового менеджменту Фредеріка Тейлора, зосереджувалися на раціоналізації праці та підвищенні продуктивності через стандартизацію процесів. Однак, у контексті приватних автотранспортних підприємств, важливо враховувати також гуманістичні теорії, які підкреслюють важливість мотивації, комунікації та розвитку персоналу.

Спочатку обґрунтуємо терміни, що застосовуються в конструйованому визначенні. Аналіз наукових публікацій, пов'язаних з цією темою, дає можливість стверджувати, що автори використовують у своїх працях різну термінологію: йдеться про людські та трудові ресурси, персонал, кадри. Співвідношення термінів, що застосовуються в дослідженнях вчених-економістів, можна представити за допомогою кіл Ейлера (рисунок 1.1). До трудових ресурсів належать люди як зайняті в економіці, так і не зайняті, але здатні працювати. Персонал – це особовий склад підприємства. Тобто це всі співробітники, які беруть безпосередню участь у діяльності організації задля досягнення його цілей. Кадри мають «прив'язку» до галузі чи підприємства, установи, організації, в яких вони здійснюють трудову діяльність, і вони прийняті до штату.



Рисунок 1.1 – Співвідношення дефініцій «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила», «персонал» та «кадри»

Джерело: сформовано автором

Підприємства з однаковим видом діяльності мають, насамперед, різне виробниче середовище, яке представляється як сукупність умов, в яких виконується робота і включає фізичні, соціальні, психологічні та екологічні фактори, тобто все, що оточує людину в процесі трудової діяльності: технічне оснащення організації, особливості технологічних процесів та виробництва, стан будівель, споруд та інженерних комунікацій, санітарно-гігієнічну та естетичну обстановку, взаємовідносини у трудовому колективі та т. ін.

Для того, щоб працівник міг успішно працювати на певному підприємстві, йому необхідно пройти етап виробничої адаптації. Цей процес включає ознайомлення з особливостями роботи компанії, інтеграцію у комунікативні мережі, знайомство з колективом, засвоєння корпоративної культури та правил поведінки. Працівник має також практично опанувати свої обов'язки та вимоги, що висуваються підприємством, та налагодити міжособистісні взаємини з колегами. Поступово він долає виробничі й соціальні труднощі, щоб перейти до стабільної та продуктивної діяльності. Навіть якщо новий працівник має спеціальну підготовку й досвід в аналогічних відділах інших компаній, у новій організації можуть існувати відмінні підходи до вирішення вже знайомих йому завдань.

Питанню управління персоналом приділяється багато уваги в науковій економічній літературі, однак одного уніфікованого визначення цього поняття не існує і є безліч трактувань. Визначення дефініції «управління персоналом» представимо в таблиці А.1 додатку А. Взагалі суть управління персоналом полягає в людському ресурсі здобутому в певній боротьбі на ринку праці, який і становить цінність компаній. Саме тому для досягнення економічної вигоди та цілей підприємства, від використання знань на навичок своїх працівників, необхідно їх стимулювати, мотивувати та розвивати.

Наголосимо, що ґрунтовно дослідивши та вивчивши питання сутності розглянутої дефініції, нами запропоноване наступне її бачення. На нашу думку, управління персоналом – це стратегічний процес планування, залучення, розвитку та утримання працівників. Цей термін включає набір та відбір персоналу, навчання та розвиток, а також оцінку ефективності.

Цілі управління персоналом, в тому числі і приватного підприємства, є ключовими для його успіху та стабільного розвитку (рисунок 1.2). Вони допомагають забезпечити відповідність кваліфікації працівників вимогам підприємства, підвищуючи ефективність роботи, а також сприяють формуванню мотиваційної системи, яка стимулює продуктивність та лояльність співробітників. Реалізація таких цілей забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку через оптимізацію кадрових ресурсів. Головною метою управління персоналом є організація колективу в такий спосіб, щоб спільними зусиллями досягти ефективний результат. Основна мета стратегії управління трудовими ресурсами – розвиток працівника та досягнення цілей організацією. Це досягається за допомогою: по-перше, навчання та професійного розвитку працівників; по-друге, удосконалення творчих можливостей працівників; по-третє, забезпечення соціальних потреб працівників. Управління персоналом організації підпорядковується певним принципам.

Таким чином, управління персоналом підприємства спрямоване на оптимальне використання персоналу та часу з метою успішної організації своєї

діяльності та всебічного розвитку особистості. Взагалі управління персоналом підприємства – це функція лінійного керівництва.

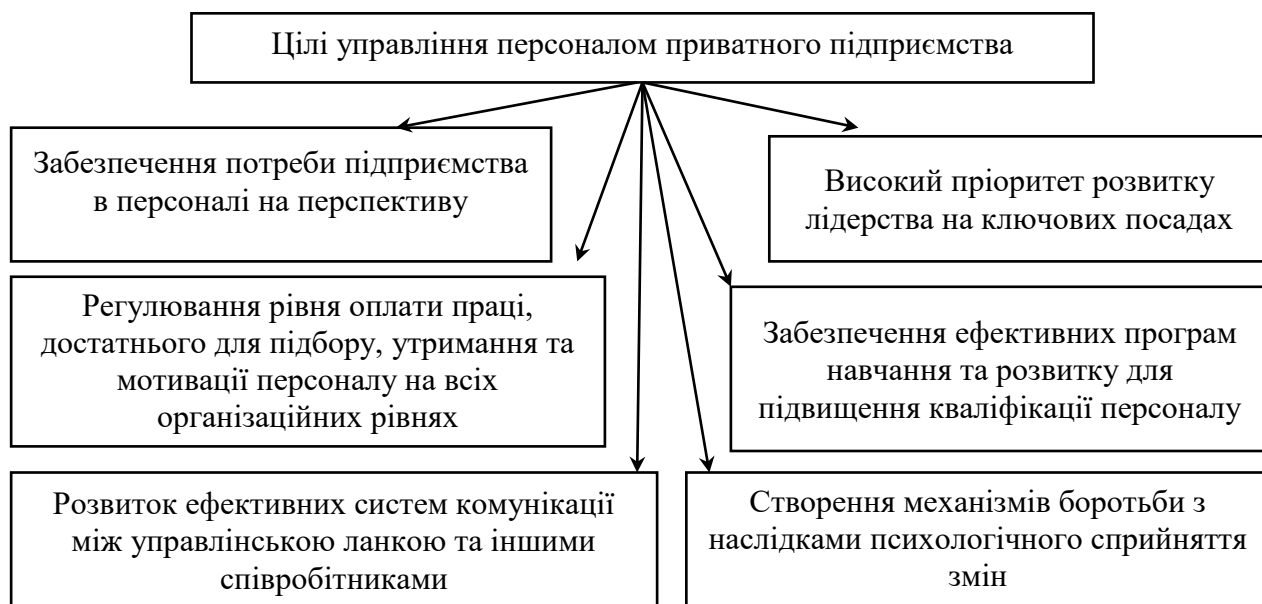


Рисунок 1.2 – Цілі управління персоналом приватного підприємства

Джерело: сформовано автором

Процес управління персоналом спрямовано досягнення конкретних цілей організації. Ефективність управлінської діяльності організації визначається реальними результатами її діяльності. Взагалі практика розвитку ефективних прийомів управління персоналом в економічній науці має довгу історію, проте актуальність цього завдання не знижується і сьогодні. Динамічність зовнішнього оточення підприємства, інноваційні зміни у виробництві та реалізації призводять до того, що раніше продуктивні системи управління персоналом не гарантують очікувану віддачу. Це призводить до думки, що стійку ефективність управління персоналом можна досягти лише шляхом інтеграції факторів результативності в єдиному системному механізмі управління персоналом, який потенційно здатний до адаптації до неминучих змін.

Персонал стає одним з ключових видів ресурсів з потенціалом продуктивності, що постійно оновлюється, від якого залежить стійка економічна

діяльність підприємства. Обговорюючи питання синхронності кадрової стратегії та загальної стратегії розвитку підприємства, вчені дійшли висновку, що кадрова стратегія може бути підпорядкована загальній стратегії підприємства і у разі забезпечення інтересів персоналу реалізується через участь кадрового менеджменту в стратегічному управлінні. Також вона може виступати у вигляді автономного засобу вирішення управлінських завдань із власними принципами, проте при цьому не має суперечити загальній стратегії підприємства. Системний підхід як інструмент підвищення ефективності кадрового менеджменту підприємства досягається через глибоку інтеграцію інтересів, цілей і завдань усіх учасників господарської діяльності під час розробки стратегії управління персоналом. Цей процес забезпечує гармонійне доповнення ключових заходів загальної стратегії управління підприємством. Створення ефективної стратегії управління людськими ресурсами є одним із головних чинників успішного функціонування підприємства. Така стратегія передбачає комплекс дій менеджменту, спрямованих на максимальне використання потенціалу працівників.

Розробка стратегії управління персоналом включає аналіз особливостей підприємства, визначення можливостей його розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Ці дії повинні узгоджуватись із тактичними й оперативними планами, що безпосередньо стосуються основних напрямів підприємницької діяльності. Важливо також враховувати вплив зовнішнього середовища на управлінські процеси та відповідно адаптувати кадрову стратегію.

Стратегія управління персоналом відіграє важливу роль у досягненні бізнес-цілей підприємства, оптимізуючи процеси найму, адаптації та розвитку кадрів. Вона сприяє підвищенню кваліфікації та мотивації працівників, а також встановленню ефективних відносин між керівництвом і співробітниками. Успішна реалізація кадрової стратегії дозволяє підвищити ефективність роботи персоналу, покращити якість продукції або послуг та збільшити прибуток. Впровадження стратегії управління персоналом є ключовою умовою для адаптації підприємства до зовнішніх змін і підвищення його загальної ефективності.



Рисунок 1.3 – Основні етапи формування та реалізації стратегії управління персоналом приватного підприємства

Джерело: сформовано автором

Управління персоналом має на увазі не лише формальну організацію роботи з людьми (планування, відбір та розстановка), але також низку соціальних факторів соціального характеру: демократичний стиль керівництва, турбота про потреби людей, облік їх індивідуальних особливостей та інші. У нестабільних умовах управління персоналом (при нестабільній ситуації в країні) має враховувати цілий спектр проблем, що адаптують співробітника до зовнішніх та внутрішніх умов роботи організації. Управління персоналом у сфері антикризового управління має включати вживання ефективних заходів, а саме: для скорочення організаційної структури управління необхідно скоротити рівні управління, а не робочі місця; також слід посилити кадровий резерв для вищої ланки організації; при цьому не слід займатися масовими скороченнями персоналу. Слід створити структуру співробітників із найкращими характеристиками для поточної ситуації та фінансового плану оздоровлення; для

того, щоб оцінити кадровий склад, необхідно регулярно проводити кількісну та якісну оцінки; рекомендується, підтримувати та навчати співробітників організації, які мають лідерські якості або схильні до управлінської діяльності; на основі створення стратегічного та тактичного кадрового резерву необхідно підготувати потенційних кандидатів на ключові керівні посади; необхідно віддавати перевагу команді, а не індивідуальним зусиллям персоналу підприємства; необхідно визначити та зберегти ядро кадрового потенціалу організації.

Відповідно до антикризової кадрової політики, необхідно сформувати таку кадрову систему для досягнення не лише економічних та соціальних наслідків, а й за умови дотримання чинного законодавства. На сьогоднішній день, коли в країні спостерігаються бойові дії, кадровий менеджмент змушений змінювати свою політику. Причин їх організації кілька: обмежені фінансові ресурси та необхідність організаційних заходів, що з скороченням низки програм соціального розвитку чи скорочення чисельності персоналу. Головний ідеологічний принцип політики антикризового втручання – вижити з мінімальними втратами кадрового потенціалу та забезпечити максимально можливе соціальне забезпечення персоналу. Таким чином, у сучасних реаліях на українських підприємствах, нерідко виникає кризовий стан, що говорить насамперед про недостатньо ефективний та якісний кадровий менеджмент.

В останні роки в практиці роботи кадрових служб можна спостерігати низку змін, пов'язаних насамперед із змінами в кадрових стратегіях, впровадженням інноваційних технологій в управління персоналом, а також автоматизацією процедур, що легко піддаються алгоритмізації: впровадження електронного документообігу, ведення кадрового обліку, а також обліку робочого часу, складання графіків відпусток та графіків змінності, розрахунки із заробітної плати та нарахування додаткових виплат, організація навчання працівників у дистанційному форматі та ін. Саме тому управління персоналом в інформаційному суспільстві має певні тенденції, характеристика яких наведена нами в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Тенденції управління персоналом в умовах нової економіки

Назва тенденції	Коротка характеристика
Зміна психології роботодавця і співробітників	Фахівці підприємств в умовах нової економіки повинні володіти ключовими якостями: вміння працювати в команді, усвідомлення необхідності продовження навчання, готовність до змін, знання основ самоменеджменту та комунікативні навички, вміння адаптуватися до ситуації, що склалася.
Формування економіки знань	Заснована на сукупному інтелекті, кваліфікації та винахідливості співробітників, сучасних інструментах, свободі творчості та бізнесу, миттєвій реакції на зміни, що відбуваються.
Конкуренція за ресурси і працівників	Конкурентоспроможність персоналу в умовах зростаючої конкуренції має вирішальне значення для ефективної діяльності підприємства, тому необхідно приділити особливу увагу чинникам, які її забезпечують. Глобальна конкуренція на ринку праці зміцнила попит на працівників і підвищила зарплати. Конкуренція за працівників підвищує вартість робочої сили.
Управління і сприйняття змін	Готовність персоналу усвідомлювати необхідності індивідуальним і груповим усвідомленням змін, зміну поведінки і наявність переконання в успіху здійснення змін, яке залежить від рівня їх компетентності і захопленості змінами.
Нова роль HR-менеджера	Менеджер по персоналу виступає в ролі наставника і консультанта, доводить технологію управління персоналом підприємства до кожного співробітника, сприяє включенню персоналу в список стратегічно важливих факторів діяльності.

Джерело: [17, с. 165]

При визначенні ключових трендів в управлінні персоналом, необхідно виділити основні фундаментальні зміни в управлінні персоналом підприємств, які сприяють підвищенню ефективності та результативності комерційної діяльності підприємств різних форм господарювання. До них відносяться: формування екосистеми персоналу, посилення уваги до корпоративної соціальної відповідальності, активне впровадження нових методів роботи та нових місць для роботи, цифровізація технологій підбору персоналу, цифрова трансформація навчання працівників, HR-маркетинг, посилення уваги до інструментів зовнішнього та внутрішнього HR-брендингу (таблиця А.2).

Слід зазначити, що більшість сучасних підприємств, і автотранспортне не є виключенням, прагне частіше використовувати цифрові інструменти для набору персоналу, ніж використовувати традиційні джерела. Одним із найперспективніших цифрових інструментів, що дозволяє оптимізувати масовий набір в організації, при якому залучається найбільша кількість працівників за

короткий термін на посади, що не потребують високої кваліфікації – чат-боти. Це програми інтерактивної взаємодії роботодавця з кандидатами. На сьогоднішній момент застосовуються два основні види чат-ботів: текстові та телефонні. Текстові чати представлені у вигляді чату з письмовими відповідями кандидатів. Телефонні чат-боти – автоматичний дзвінок роботом кандидатів та облік усних відповідей на заздалегідь записані роботодавцем питання. Подібний формат дозволяє співробітникам HR-служби економити значну кількість часу, оскільки комунікація з кандидатами відбувається без їхньої особистої участі.

Варто наголосити, що сучасні підприємства замість звичайного розміщення оголошення вакансій в Інтернеті використовують сучасний digital-інструмент Clickme, створений на базі популярного сервісу HeadHunter. Clickme – це сервіс для самостійного розміщення розумної реклами, яка показує вакансії тільки цільовим кандидатам на підставі інтересів та запитів користувача. Аудиторію рекрутер вибирає самостійно, задавши бажані налаштування за критеріями: регіон, стать, вік, дохід, знання мов, професійна сфера, освіта. Таким чином, спостерігається трансформація традиційного джерела набору персоналу – реклама у ЗМІ – у сучасну та ефективнішу технологію набору. Також застосовуються такі інструменти, як: роботи-рекрутери; чат-боти; таргетована реклама вакансій та ін.

Управління персоналом у автотранспортному підприємстві є важливим елементом забезпечення його ефективної роботи та конкурентоспроможності та має свої особливості. Саме рекрутинг грає ключову роль у формуванні висококваліфікованого трудового колективу. Відбір професійних водіїв, механіків, диспетчерів та адміністративного персоналу здійснюється з урахуванням їхньої кваліфікації, досвіду та відповідальності. Психологічне тестування та глибокі співбесіди допомагають обрати найкращих кандидатів. Навчання та розвиток персоналу є наступним важливим аспектом. Регулярні тренінги з підвищення кваліфікації, курси з безпеки на дорозі та обслуговування транспортних засобів дозволяють працівникам оновлювати свої знання та навички. Це сприяє підвищенню якості роботи та безпеки на дорогах. Наголосимо, що мотивація працівників є ще одним критичним фактором.

Впровадження системи винагород та бонусів за високу продуктивність та безпечну роботу стимулює працівників до якісного виконання своїх обов'язків. Соціальні гарантії, такі як медичне страхування та пенсійні програми, підвищують лояльність персоналу до підприємства. Сприятливі умови праці, включаючи комфортні робочі місця та сучасне обладнання, зменшують ризик професійних захворювань та нещасних випадків, що також сприяє підвищенню ефективності роботи. Управління персоналом на транспортному підприємстві вимагає системного і всебічного підходу. Такий підхід забезпечує не тільки ефективну роботу підприємства, але й високу якість послуг та задоволеність співробітників, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на загальну ефективність діяльності компанії.

Зазначимо, що успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від грамотно розробленої кадрової політики. Одним з важливих аспектів є оцінка ефективності управління персоналом, приклади якої наведені в додатку А (таблиця А.3). Ця оцінка виступає основним інструментом для аналізу продуктивності та задоволеності працівників. Вона передбачає аналіз таких ключових показників, як продуктивність, рівень плинності кадрів та ступінь задоволення роботою. Регулярні опитування, зворотний зв'язок і періодичні оцінки дозволяють виявити сильні й слабкі сторони в кадровому управлінні, що дає можливість керівництву своєчасно вживати коригувальних заходів для покращення робочого середовища, підвищення мотивації та продуктивності персоналу. Ефективне управління персоналом є запорукою стабільного розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПП «КОМПОЛ» М. СУМИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика приватного підприємства

Приватне підприємство «КОМПОЛ» було зареєстроване в 1993 році зі статутним капіталом у розмірі 494843 грн. Керівником є Максим Васильович Дідух, а основним видом діяльності згідно з КВЕД – 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення.

Пасажирські перевезення стосуються практично кожного мешканця міста Суми, бо люди частину свого життя проводять по дорозі на роботу та з роботи у громадському транспорті. Організація пасажирських перевезень служить інструментом зростання мобільності населення у містах, де існує потреба у швидкості пересування та вимоги до якості транспортних послуг. Тому аналіз динаміки пасажирських перевезень, його структури за окремими сегментами ринку пасажирських перевезень дуже актуальний.

В 2022 р. Сумська міська рада проводила конкурс згідно законодавства України [10]. Міські мікроавтобуси призначені для перевезення пасажирів у межах міста. Основна вимога – місткість та можливість швидкого та зручного входу, проходження та виходу пасажирів, швидкість сполучення та пристосованість до добових змін пасажиропотоку. Вся інформація знаходилась на офіційному сайті СМР. На конкурс було виставлено цілий список маршрутів. Серед них був маршрут № 7 «Хімістечко–Баранівка», зазначено інтервал руху та пасажиромісткість. Плата за участь у конкурсі на той час становила 4642,94 грн. ПП «КОМПОЛ» взяло участь у конкурсі, подало всі необхідні документи і почали працювати на цьому маршруті.

У системі показників, що характеризують ефективність роботи підприємства, одне з провідних місць належить визначенню обсягу наданих послуг у вигляді чистого доходу (рисунок 2.1). Згідно цих даних можна зазначити, що відбулось значне зменшення доходу підприємства від перевезення пасажирів. В 2023 р. в порівнянні з 2021 р. цей показник зменшився на 43,31% або на 2688 тис. грн. Слід наголосити, що в 2021 р. ПП «КОМПОЛ» займалось перевезенням на приміському сполученні. Зараз, в зв'язку зі складною ситуацією в країні залишився тільки міський пасажирський транспорт (маршрут №7 в м. Суми).

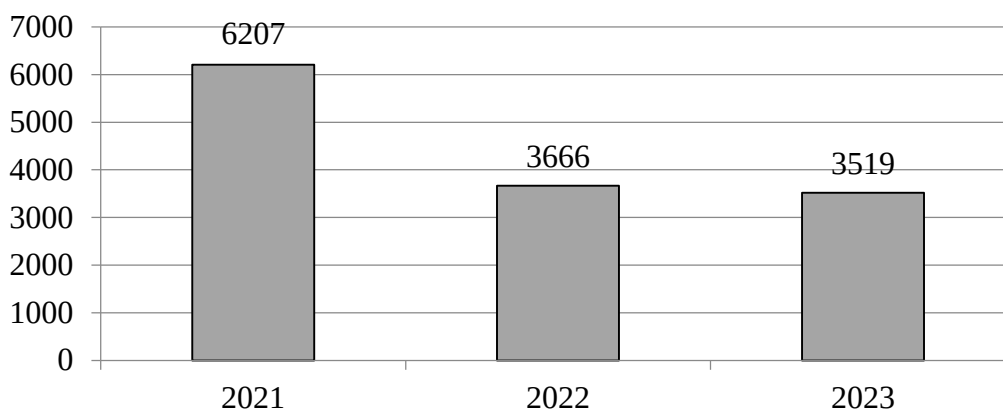


Рисунок 2.1 – Чистий дохід від надання послуг (перевезення пасажирів) за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: згідно форм № 51-пас (місячна) «Звіт про перевезення пасажирів автобусами та міським електричним транспортом» та № 3-н «Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)»

Транспорт ходить кожні 15 хвилин. Відстань між кінцевими зупинками дорівнює 13,6 км. На кожній машині є GPS-навігатори. Це дозволяє в он-лайн режимі слідкувати за рухом на маршруті № 7 (рисунок Б.1, рисунок Б.2) або в застосунку <https://gps.sumy.ua>. (рисунок Б.3). Пасажир може вибрати найбільш йому зручний ресурс та використовувати. Відповідно такі корисні додатки дають можливість пасажиром відстежувати переміщення транспорту в режимі online. Взагалі такі інформаційні платформи сприяють цифровізації при організації процесу перевезення пасажирів у м. Суми, що, безсумнівно, підвищує

привабливість маршрутного пасажирського транспорту та якість послуг, які він надає. Вони є логічним кроком організації доступу до бази даних ідентифікаторів через глобальну комп'ютерну мережу або за допомогою прямого модемного з'єднання, щоб не тільки диспетчери могли спостерігати за роботою працівників у режимі реального часу, але й пасажирів могли контролювати роботу автобусів за допомогою додатків, які можна завантажити телефон. Перевізники, у свою чергу, виконують роботу точно вчасно, і ця система дозволяє дисциплінувати їх роботу. Також це надає можливість контролювати роботу водіїв та надавати їм допомогу в аварійних ситуаціях, вести облік виконаної роботи, допомагати бухгалтерам при підрахунку заробітної плати, отримувати інформацію для населення про перевізників, графіки роботи. З кожним роком цю програму можна оновлювати та отримувати ширші можливості даних систем.

GPS-навігатор є вузькоспеціалізованим та недешевим обладнанням. У той же час, будь-який сучасний смартфон має функцію GPS і за наявності відповідного програмного забезпечення може грати роль навігатора. Слід наголосити, що здешевлення та поширення навігаційних пристроїв відкриває воістину грандіозні перспективи їх використання у транспортній сфері. Ці новітні пристрої, покликані повністю автоматизувати транспортний рух на базі GPS. Основною їх метою є забезпечення безпеки дорожнього руху.

Але як би не розвивалися технології організації процесу перевезення пасажирів, комфорт та їх безпека залежить переважно від технічних та експлуатаційних характеристик рухомого складу. В ПП «КОМПОЛ» періодично проводиться модернізація рухомого складу, проте її обсяг залежить від кількості коштів, виділених із бюджету підприємства на ці цілі. Динаміку та структуру основних засобів ПП «КОМПОЛ» представимо в таблиці 2.1. ПП «КОМПОЛ» має приватизовану земельну ділянку, на якій розташовано підприємство. За трирічний період відбулись незначне зменшення інструментів та приладів на 2 тис. грн. Слід наголосити, що група основних засобів машин та обладнання в 2023 році була відсутня. По підприємству відбулось в 2023 р. по відношенню до 2021 р. зменшення основних засобів на 0,7 % або на 11 тис. грн.

Таблиця 2.1 – Динаміка і структура основних засобів ПП «КОМПОЛ» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Групи основних засобів	Роки						Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+, -), тис. грн.
	2021		2022		2023		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Земельні ділянки	36	2,30	36	2,31	36	2,31	0
Будинки, споруди та передавальні пристрої	495	31,57	495	31,75	495	31,79	0
Машини та обладнання	9	0,57	1	0,06	-	-	-9
Транспортні засоби	1025	65,37	1025	65,75	1025	65,83	0
Інструменти, прилади та інвентар	3	0,19	2	0,13	1	0,06	-2
Всього основних засобів	1568	100,00	1559	100,00	1557	100,00	-11

Джерело: складено автором за даними звітності ПП «КОМПОЛ» ф. №5 «Примітка до річної фінансової звітності»

Слід наголосити, що підприємство займається перевезенням пасажирів, а тому воно повинно слідкувати за технічним станом своїх транспортних засобів. При експлуатації автомобільного транспорту виникають такі ризики, що призводять до матеріальних втрат:

1 Ризик поломок автомобіля через природний зношування. Для зниження цього ризику необхідно проводити своєчасне технічне обслуговування та технічний огляд автомобіля. У чому полягає техобслуговування та техогляд? Техогляд – процедура перевірки технічного стану автомобіля, яку контролює держава. Саме держава відповідає за безпеку на дорогах, тому вона встановлює жорсткі вимоги до автомобілів. На техогляді відбувається перевірка працездатності основних агрегатів автомобіля. Техобслуговування – це процес планової заміни витратних частин автомобіля. Зазвичай на техобслуговуванні замінюють витратні деталі: мастило двигуна, свічки запалювання, різні фільтри тощо. Крім того, при техогляді проводиться контроль зносу механізмів автомобіля та рівень технічних рідин. Найчастіше автомобіль перевіряється на наявність помилок за допомогою спеціального програмного забезпечення. Періодичність техоглядів встановлюється державою. Періодичність технічного

обслуговування встановлюється автовиробниками індивідуально для кожної моделі автомобіля.

Технічне обслуговування потребує заміни розхідників, тому коштує воно значно дорожче. При перевезенні пасажирів потрібно обов'язково робити техогляд та техобслуговування. Якщо автомобіль не пройде техогляд, то власник може отримати штраф. Технічне обслуговування обов'язковим не є.

2 Ризик аварії без участі інших учасників руху. До цих ризиків належать такі події, як прокол шини, занесення на слизькій дорозі тощо. Даний вид ризику залежить лише уважності та досвіду водіння.

3 Ризик потрапляння в автомобільну аварію.

Основними моментами, що впливають рівень надійності та людський чинник у системі «людина – транспортний засіб – дорожня обстановка», є: фізичний та психологічний стан людини; професіональна підготовка; організація робочого місця водія; моральні та вольові якості працівника; медичний відбір; контроль стану людини під час роботи; медичні та психологічні заходи щодо підтримки водія.

Також слабкий рівень розвитку автомобільних доріг призводить до істотного зростання витрат, зниження швидкості руху, тривалих простоїв, підвищення рівня аварійності. У години «пік» швидкість падає до 5...10 км/год. Незважаючи на величезну роль автомобільного транспорту в соціально-економічному розвитку міста, ефективність його використання на сучасному етапі незадовільна.

Тепер звернемося до так званого людського фактору, який також є одним із ключових у сфері забезпечення безпеки на дорогах. Багато претензій сумчани мають до водіїв маршрутних таксі через неприпустимо низький культурний рівень поведінки багатьох водіїв. Мінус ще в тому, що водії приймають оплату за проїзд у русі, що знижує їхню увагу на дорозі. Декілька років тому була проблема, коли пасажери вимагали зупинку на вимогу в будь-якому місці на маршруті слідування транспорту. Це неподобство влада змогла подолати. Тепер висадку/ посадку пасажери здійснюють тільки на зупинках громадського

транспорту. Пасажири, як споживачі транспортних послуг, приділяють дедалі більше уваги підвищенню якості різних складових споживчих властивостей цих послуг – ввічливості персоналу, комфортабельності, безпеки, гарантування заявленого рівня обслуговування, змушуючи перевізників конкурувати між собою та прагнути більш якісних послуг.

Зазначимо, що до водіїв, які здійснюють пасажирські перевезення на професійній основі висувають певні вимоги. Загальними умовами допуску до складання іспитів на право керування автотранспортом категорії D, D1 є досягнення особою віку у двадцять один рік, відсутність протипоказань до керування автобусом, підтверджена медичним висновком та проходження обов'язкового професійного навчання. Головна умова до водія – особа повинна мати стаж водіння не менше трьох років.

Професійність персоналу є складовою безпечних перевезень, що включає рівень кваліфікації водіїв та періодичність її підвищення, кількість порушень правил керування за певний період. Динаміка чисельності працівників представлена в таблиці 2.2. При вивченні роботи перевізника в м. Суми, з'ясувалося, що існує «кадровий голод» насамперед водіїв через їх мобілізацію. А жінок водіїв немає. Вони не бажають опановувати цю професію. Так, у ПП «КОМПОЛ» через відсутність водіїв щомісяця простоює декілька мікроавтобусів.

Таблиця 2.2 – Динаміка чисельності працівників та їх використання в ПП «КОМПОЛ», 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р. (+,-)
	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	38	27	22	-16
Середньомісячна заробітна плата, грн.	6250,0	2783,3	5810,6	-439,4
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	1568	1559	1557	-11
Фонд оплати праці, тис. грн.	2850	1002	1534	-1316
Фондоозброєність, тис. грн./особу	41,26	51,97	70,77	29,51

Джерело: згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці» та ф. №11-ОЗ «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію»

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна відзначити, що середньооблікова чисельність працівників у 2023 р. порівняно з базовим періодом зменшилася на 16 осіб, що становить скорочення на 42,1%. Фонд оплати праці також значно знизився – з 2850 тис. грн. у 2021 р. до 1534 тис. грн. у 2023 р., що означає відхилення на -1316 тис. грн. або 46,17%. Це скорочення суттєво вплинуло на розмір середньомісячної заробітної плати працівників. На початку 2022 р. бойові дії на території Сумщини негативно вплинули на роботу транспорту в обласному центрі. Багато підприємств з метою безпеки своїх співробітників не випускали водіїв на маршрути, що призвело до того, що приблизно пів року маршрутні автобуси майже не функціонували. Ця ситуація безпосередньо вплинула на зниження доходів підприємства та середньомісячної заробітної плати. Щодо низького рівня заробітної плати у 2023 р., слід зазначити кілька економічних чинників, серед яких скорочення пасажиропотоку та робота працівників на умовах неповного робочого дня або часткової зайнятості. Незначні зміни в середньорічній вартості основних засобів свідчать про те, що підприємство не здійснювало суттєвих інвестицій в оновлення або модернізацію матеріально-технічної бази, що могло б підвищити продуктивність праці та рівень оплати. Враховуючи воєнні дії, інвестиції в покращення інфраструктури на даний момент не є пріоритетними. Зростання показника фондоозброєності з 41,26 тис. грн. на одну особу у 2021 р. до 70,77 тис. грн. на одну особу у 2023 р., на фоні зменшення кількості працівників, вказує на те, що на кожного працівника припадає більше основних засобів. Отже, досліджені показники свідчать про економічні труднощі ПП «КОМПОЛ» і його спроби підтримати конкурентоспроможність шляхом оптимізації чисельності персоналу та ресурсів.

На економічні показники господарської діяльності підприємства впливає вартість проїзду в маршрутних автобусах. Слід зазначити, що тарифи на міські перевезення встановлюють місцеві органи влади, що орієнтуються на рівень життя населення, який склався в місті. Це обмежує можливості автотранспортних підприємств будь-якої форми власності в отриманні прибутку. Нами встановлено, що підприємства з приватною формою власності працюють більш ефективніше.

Приватні перевізники беруть на себе більшу частину міських автобусних перевезень, забезпечують високу регулярність роботи автобусів на лінії, що позитивно позначається на якості послуг з перевезення пасажирів, що надаються.

До листопада 2024 р. вартість проїзду в маршрутках складала 10 грн. Ще в червні 2024 р. дев'ять власників маршрутних автобусів м. Суми звернулися до місцевої влади зі зверненням до збільшення вартості проїзду до 15 грн. У зверненні була інформація про те, що останній раз вартість проїзду в м. Суми для приватних перевізників зростала з 7 до 10 гривень ще в жовтні 2021 р. Відтоді відбулося значне підвищення цін на всі складові: ціна палива зросла майже на 100% (у жовтні 2021 р. кубометр метану коштував 21,75 грн., а зараз 39,99 грн.), запчастини подорожчали на 70%, а мінімальна заробітна плата піднялася з 6000 до 8000 гривень. До того ж, через мобілізацію кількість водіїв критично зменшилася, що змушує додатково їх мотивувати для забезпечення стабільної роботи транспорту в місті. Зросли також інші витрати. Була створена комісія. Вона вивчила пасажиропотік. Як висновок, тариф залишили незмінний.

23 жовтня виконавчий комітет Сумської міської ради разом із військовою адміністрацією міста знову розглянули питання встановлення нового тарифу на рівні 15 гривень за проїзд з 2 листопада. Перевізники погодилися на декілька ключових зобов'язань для підвищення якості послуг. По-перше, вони повинні кожні пів року проводити капітальний ремонт 15% транспортних засобів під наглядом представників міської ради. По-друге, обіцяли покращити графік вечірніх перевезень, зробивши його більш зручним для мешканців міста. Також заплановано встановлення GPS-навігації на всіх автобусах, що дозволить підключити транспорт до спеціального мобільного застосунку. Крім того, на ключових міських зупинках повинні з'явитися інформаційні табло з розкладом руху транспорту. Окрім технічних вимог, перевізники також взяли на себе соціальні зобов'язання. Зокрема, передбачено безкоштовне перевезення для школярів початкових класів, військовослужбовців ЗСУ та учасників добровільних формувань територіальної громади. Динаміку основних економічних показників представимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних економічних показників розвитку ПП «КОМПОЛ», 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відношення (+, -) 2023 р. до 2021 р
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, послуг, тис. грн.	6207	3666	3519	-2688
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8229	2904	3211	-5018
Валовий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	-2022	762	308	2330
Інші операційні доходи, тис. грн.	3092	109	33	-3059
Адміністративні витрати, тис. грн.	789	212	303	-486
Інші операційні витрати, тис. грн.	96	163	5	-91
Фінансовий прибуток (+), збиток (-) від операційної діяльності, тис. грн.	185	496	33	-152
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.	152	407	27	-125
Рівень рентабельності, %	1,85	14,02	0,84	1,01

Джерело: розраховано автором за даними ф.2 «Звіт про фінансові результати»

Чистий дохід від реалізації пасажирських послуг зменшився на 43,31% або на 2688 тис. грн. в 2023 р. по відношенню до 2021р. За досліджуваний період маємо тенденцію до зниження всіх показників господарської діяльності. Слід наголосити, що ПП «КОМПОЛ» має інші операційні доходи. Сюди можемо віднести доходи від транспортно-логістичних послуг та обслуговування інших транспортних засобів.

Аналізуючи показник собівартості наданих послуг можемо зазначити, що в 2021 р. він був більше ніж показник чистого доходу. Виправили ситуацію операційні доходи. Слід наголосити, що собівартість наданих послуг має високий показник у складі чистого доходу. Одним із факторів, що впливають на зниження витрат на ремонт мікроавтобусів, є якість доріг, якими проходять маршрути. Поганий стан дорожнього покриття, відхилення від регламентованих характеристик доріг, низький рівень організації дорожнього руху призводить до зниження технічної швидкості руху на маршруті, що спричиняє збільшення часу обороту та, як наслідок, випуску їх на лінію для збереження встановленого рівня якості перевезень пасажирів. Тому необхідний періодичний моніторинг стану дорожнього полотна та рівня організації дорожнього руху. Також через низьку якість дорожнього покриття у місті Суми відбувається прискорене зношування

ходової частини експлуатованих мікроавтобусів, автошин, збільшується витрата палива.

За нашими підрахунками найбільш фінансово невдалим був 2023 р., бо рентабельність підприємства була на рівні 0,84%. Це підтверджує той факт, що підприємством було обґрунтовано подання до місцевої влади щодо збільшення тарифів на проїзд, бо отриманий дохід трішки більше собівартості самих послуг.

2.2 Аналіз управління персоналом в ПП «КОМПОЛ»

Правильний підбір персоналу є одним з ключових чинників успіху бізнесу, оскільки кожен працівник має унікальні навички, якості та потенціал, які можуть сприяти досягненню загальних цілей компанії. Ефективне використання й оптимальний розподіл людських ресурсів у приватному підприємстві суттєво впливають на його конкурентоспроможність, продуктивність роботи та інші важливі показники. Основними завданнями управління персоналом у ПП «КОМПОЛ» є:

- донесення до кожного співробітника цілей щодо підвищення якості послуг для пасажирів та залучення всіх працівників до їх досягнення;
- інформування персоналу про стратегію розвитку підприємства та досягнуті результати як на рівні всієї організації, так і окремих підрозділів;
- підвищення продуктивності праці співробітників усіх рівнів шляхом впровадження гнучкої системи мотивації, яка включає як матеріальне, так і моральне заохочення, а також посилення трудової дисципліни;
- розвиток професійних знань, навичок та компетенцій, що відповідають сучасним вимогам, з метою підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення дотримання трудового законодавства у сфері роботи з персоналом.

Такий підхід до управління персоналом сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства, але й створенню міцної основи для його подальшого розвитку.

В ПП «КОМПОЛ» організацією роботи з персоналом займається керівник підприємства та кадрова служба. Вимоги до працівників на різних посадах і професіях детально прописані в посадових інструкціях. При прийомі на роботу нового співробітника на умовах зовнішнього найму фахівець з кадрів забезпечує організацію співбесіди, прийом та перевірку документів, підготовку документів для оформлення трудових правовідносин, здійснює реалізацію програм адаптації, призначає наставників (за потреби), формує службові записки, пов'язані з оплатою робіт наставників. Під час відбору персоналу в ПП «КОМПОЛ» враховуються такі критерії: особисті дані (вік, стать, сімейний стан тощо); рівень кваліфікації або кваліфікаційний профіль (відповідність освіти вимогам професійної діяльності); необхідний досвід роботи (відповідність досвіду професійним вимогам та рівню в організаційній структурі); професійні навички, уміння, знання; здатність виконувати завдання самостійно; здатність ефективно працювати в команді.

Оцінка персоналу в ПП «КОМПОЛ» проводиться у кілька етапів. При цьому виникає низка проблем. Завдання служби персоналу у тому, щоб знайти співробітника, компетентного у досягненні очікуваного приватним підприємством результату своєї діяльності. Оцінка кандидата прийому – це фактично попередній контроль якості кадрових ресурсів компанії. Незважаючи на застосування різних підходів до оцінки, у них є загальний істотний недолік. Цей недолік – суб'єктивність. Сформулюємо як окрему вимогу проблему об'єктивності оцінки персоналу при прийомі на роботу. Оцінювальна технологія має бути побудована таким чином, щоб:

- персонал був оцінений об'єктивно, виключаючи залежність від будь-якої приватної думки;
- персонал був оцінений надійно, вільно від впливу ситуативних факторів;
- персонал було оцінено достовірно, оцінювався дійсний рівень компетенції;
- персонал було оцінено з можливістю прогнозу, щодо виду діяльності потенційного співробітника;

- персонал був оцінений комплексно, проводилася оцінка можливостей організації в цілому, а також відносин та зв'язків всередині підприємства.

Слід наголосити, що пасажирські перевезення належать до сфери надання послуг, тому основна частина працівників ПП «КОМПОЛ» – це водії, що характеризуються низьким рівнем кваліфікації та освіти. У зв'язку з цим на автотранспортних підприємствах висока плинність кадрів та вибуття персоналу. Ще однією проблемою плинності кадрів є середній вік працівників транспорту – нині він неухильно зростає, що, своєю чергою, несприятливо б'є по якості наданих послуг і не дозволяє створювати якісні кадрові резерви для підприємства.

Необхідно відзначити різке зростання кількості вибуття працівників у 2022 р., одна з причин якого – критичною ситуація в державі. У зв'язку з воєнними діями багато водіїв просто звільнилися з роботи за власним бажанням. В країні відбувається зростання інфляції, зниження споживчого попиту та реальних доходів населення. Подібні наслідки негативно позначилися і на розвитку приватного підприємства, збільшення цін на матеріальні ресурси вплинуло на прибутковість і багато працівників в цей період ухвалили рішення про зміну сфери професійної діяльності, оскільки важливим фактором, що впливає на кадрове забезпечення, є заробітна плата.

Середньооблікова чисельність працівників приватного підприємства, що підпорядковується розкладу м. Суми, за 2021-2023 рр. має стійку тенденцію до зниження – у 2023 р. по відношенню до 2021 р. чисельність знизилася на 42,1% або на 16 осіб (таблиця 2.4). Варто зазначити, що зниження чисельності працівників приватного підприємства з кожним роком все більше і незабаром може досягти критичної позначки. Ця ситуація негативно впливає на якість послуг, що надаються, уповільнює процес розвитку самого підприємства та досягнення цілей транспортної стратегії м. Сум.

За досліджуваний трирічний період спостерігається тенденція, коли до початку воєнних дій була одна ситуація, а з 2022 р. 11 працівників були призвані до лав ЗСУ. Коефіцієнт плинності в цьому році мав найбільше значення на рівні 44,44%. Така ситуація збереглась і в 2023 р.

Таблиця 2.4 – Рух робочої сили ПП «КОМПОЛ» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне %
1 Середньоспискова чисельність працівників, осіб	38	27	22	16	57,9
2 Прибуло працівників, осіб	2	1	1	-1	50,0
3 Вибуло працівників, осіб, у т. ч. з причин:	5	12	6	1	120,0
а) призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	3	11	5	2	166,7
б) з власного бажання	2	1	1	-1	50,0
Коефіцієнт обігу за прийомом, %	5,26	3,70	4,55	-0,71	*
Коефіцієнт плинності кадрів, %	13,16	44,44	27,27	14,11	*

Джерело: згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»

Робота водіїв має значний вплив на показники надійності працездатності транспортних засобів. Вона проявляється у виборі раціональних режимів роботи агрегатів і автомобілів у конкретних умовах перевезень, здатності вчасно фіксувати ознаки відмов і несправностей, що наближаються, та вживати заходів для їхнього запобігання, у зацікавленості застосовувати раціональні режими водіння та роботи агрегатів і стежити за технічним станом автомобіля (на підставі). Основним методом виконання контрольних робіт є діагностування, яке призначене для визначення технічного стану автомобіля. На поточний момент найбільш вивчені в галузі діагностування роботи транспортних засобів методи технічного діагностування автомобілів.

Професійна придатність персоналу є складовою забезпечення безпеки пасажирських перевезень, що включає рівень кваліфікації водіїв та періодичність її підвищення, кількість порушень правил керування транспортним засобом та посадових інструкцій за певний період. Надійність функціонування транспортного засобу характеризує безвідмовність роботи протягом зміни визначається технічним станом, що визначається ресурсом та терміном служби, періодичністю контролю технічного стану транспортного засобу органами

державного нагляду, а також наявністю документів, що підтверджують допуск транспортного засобу до експлуатації.

Якісний склад працівників аналізується у межах освіти, віку, стажу роботи у організації, статі, рівню кваліфікації (таблиця 2.5). Аналіз якісного складу за рівнем освіти дозволяє говорити про високу кваліфікацію працівників та прагнення працівників до підвищення свого професійного рівня.

Таблиця 2.5 – Якісний склад трудових ресурсів ПП «КОМПОЛ» за 2021-2023 рр., осіб

Показник	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р	
	2021	2022	2023	абсолютне, +/-	відносне %
Групи працівників:					
За віком, років					
20-30	9	5	1	-8	11,11
30-40	9	7	6	-3	66,67
40-50	10	8	9	-1	90,00
50-60	8	4	3	-5	37,50
більше 60	2	3	3	1	150,00
Всього	38	27	22	-16	57,89
За рівнем освіти					
середня спеціальна	28	19	17	-11	60,71
вища	10	8	5	-5	50,00
Всього	38	27	22	-16	57,89
За трудовим стажем, років					
до 5	5	4	3	-2	60,00
5-10	10	7	7	-3	70,00
10-15	9	8	7	-2	77,78
15-20	11	5	3	-8	27,27
більше 20	3	3	2	-1	66,67
Всього	38	27	22	-16	57,89
За статтю:					
Чоловіки	29	20	17	-12	58,62
Жінки	9	7	5	-4	55,56
Всього	38	27	22	-16	57,89

Джерело: розраховано згідно даних форми № 1-ПВ (квартальна) «Звіт з праці»

Якщо враховувати, що дані працівники мають молодий вік, то можна визначити їхнє прагнення працювати саме в даній організації, будуючи свою професійну кар'єру, прагнення до досягнення успіхів. В ПП «КОМПОЛ» в 2023 р.

найбільша питома вага була у працівників, які досягли 40-50 років, а саме – 40,9%. А ось найменша питома вага була у працівників віком від 20 до 30 років на рівні 4,5%. 77,27% працівників в 2023 р. мають середню спеціальну освіту, інші – вища. За статтю жінки займають лише 22,7% в 2024 р. проти 23,07% в 2021 р. Слід наголосити, що підприємство здійснює пасажирські послуги, а тому специфіка професії така, що всі водії чоловіки. Великий кадровий дефіцит характерний для фахівців транспорту. Дедалі більше зростають вимоги до кваліфікаційних характеристик, професіоналізму, особистих якостей працівників. Отримувана освіта в навчальних закладах дуже відрізняється від практичної роботи. Транспортна структура має вузьку спрямованість, високий ступінь відповідальності працівників, тому дуже складно підібрати персонал, що відповідає всім вимогам, потрібен час на підготовку, адаптацію фахівців, а також кошти на навчання для досягнення високих результатів у роботі.

В ПП «КОМПОЛ» зараз відсутні такі аспекти, як інформаційна політика, політика розвитку персоналу та оцінка результатів діяльності. Провівши аналіз документів ПП «КОМПОЛ» важливо відзначити, що в підприємстві ведеться кадрова політика, яка закріплена у вигляді документів. Відповідно до цього працівникам підприємства було поставлено питання про те, чи знають вони, що таке кадрова політика та про її наявність у ПП «КОМПОЛ». Нами було опитано 10 чоловік приватного підприємства. Відповіді респондентів подано у таблиці 2.6 та таблиці 2.7 відповідно.

Таблиця 2.6 – Відповіді на питання щодо розуміння сутності кадрової політики

Варіанти	Осіб	Питома вага, %
Документ, що регламентує діяльність з управління персоналом	4	40
Політика організації щодо персоналу	3	30
Важко відповісти	3	30
Всього	10	100

Джерело: згідно власного дослідження

Згідно таблиці 2.6 70% опитаних респондентів знають про те, що таке кадрова політика та мають уявлення про неї. Тільки 30 % важко відповісти було

на наше запитання. Це свідчить про те, що деякі працівники не розуміють всієї сутності кадрової політики, можливо, і її значення для діяльності приватного підприємства в цілому. Якщо проводити аналіз таблиці 2.7, то для 60% опитаних респондентів працівників підприємства кадрова політика існує, а 40% тих, хто вважають, що вона є, не бачили її як окремий документ.

Таблиця 2.7 – Відповіді на питання про наявність кадрової політики в ПП «КОМПОЛ»

Варіанти	Осіб	Питома вага, %
Існує у вигляді окремого документа	6	60
Існує, але в документах не закріплена	4	40
Відсутня	0	0
Всього	10	100

Джерело: згідно власного дослідження

Зрозуміло, що кадрова політика необхідна для організації управління персоналу в першу чергу, оскільки персонал інколи не бачить особливостей адаптації, розвитку, мотивації та інших аспектів. Звісно, що зараз у зв'язку зі складною ситуацією в країні та призивом до лав армії працівників виявлено потреби у навчанні співробітників як основного елемента системи розвитку персоналу. Зараз в ПП «КОМПОЛ» через брак персоналу спостерігається велика завантаженість водіїв, відсутність гарної мотивації, неправильне розподілення обов'язків, а також відсутність діагностики кадрової ситуації.

Таким чином, провівши аналіз управління персоналом в ПП «КОМПОЛ», можемо відзначити основну проблему – фрагментарність вираженої кадрової політики з початку бойових дій, а тому необхідна розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління персоналом.

2.3 Оцінка ефективності управління персоналом в приватному підприємстві

Оцінка ефективності управління персоналом в ПП «КОМПОЛ» є ключовим фактором успіху. Вона допомагає визначити, наскільки добре співробітники

виконують свої обов'язки та як їхня діяльність впливає на досягнення стратегічних цілей компанії. Ефективність управління персоналом можна оцінити за такими критеріями, як продуктивність, рівень задоволеності працівників, плинність кадрів та відповідність кваліфікаційним вимогам. Важливо також враховувати показники навчання і розвитку персоналу, адже вони впливають на довгостроковий успіх підприємства. У підсумку, систематична оцінка управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.

Головна проблема на сьогоднішній день – зниження обсягу робіт, однією з причин цієї ситуації є висока плинність кадрів. У будь-якій галузі є специфіка діяльності, що накладає відбиток здійснення кадрової політики компанії. Персонал повинен мати як низку навичок і умінь, і певними психологічними характеристиками. Наслідки цієї проблеми цілком очевидні: розлади у колективі, як наслідок переробка наявного персоналу, у зв'язку з недооцінкою керівництвом заслуг персоналу, недіюча система мотивування персоналу, саме немає матеріального заохочення, стабільності. Оскільки ПП «КОМПОЛ» займається наданням послуг, провідна роль у ній належить водіям, а збільшення чисельності цієї категорії свідчить про розширення послуг та відповідно прагнення компанії підвищити обсяги.

Конкуренти ПП «КОМПОЛ» теж хочуть найняти в штат кваліфікованих працівників-водіїв. На сьогоднішній день існує велика кількість транспортних підприємств різних форм власності в м. Суми, які надають пасажирські автотранспортні послуги зі здійснення перевезень. На ринку транспортних послуг переважне становище займає приватний транспорт, обсяг перевезень якого становить 80%. Основу парку приватних перевізників становлять автобуси малого та середнього класів. Пасажири, як споживачі транспортних послуг, приділяють дедалі більшу увагу підвищенню якості різних складових споживчих властивостей цих послуг – ввічливості персоналу, комфортабельності, безпеки, гарантування заявленого рівня обслуговування, змушуючи перевізників конкурувати між собою та прагнути більш якісних послуг. Всього в м. Суми працюють 15 перевізників. КП СМР «Електроавтотранс» здійснювало надання соціально значущих послуг з

пасажирських перевезень на 9 автобусних маршрутах. Найбільшими перевізниками та конкурентами досліджуваного нами підприємства є: ТОВ «Сумипастранс», ТОВ «АТП 1054», ФОП Олійник А. Г, ПП «Согор», ФОП Сезько О. В., ФОП Прокопішек О. К., ТОВ «Престиж Лайн», ФОП Сезько О. В., ФОП Курських І. В., ФОП Масюк Т.О., ФОП Олефіренко І. О., ПП «Запорожець», ТОВ «АТП 1054».

Звісно, що у сфері пасажирських перевезень конкуренція за кваліфікованих водіїв є досить високою. Конкуренти ПП «КОМПОЛ» теж активно залучають досвідчених водіїв, пропонуючи вигідні умови праці, зокрема конкурентну заробітну плату, бонуси, гнучкий графік та соціальні пільги. Наявність трудових ресурсів та повнота їх залучення дають одним підприємствам абсолютні та порівняльні конкурентні переваги над іншими. Роль трудового потенціалу у забезпеченні та підвищенні конкурентоспроможності підприємств особливо значуща. Невипадково нині дедалі більше уваги приділяється кадрової складової підприємств, оскільки сьогодні не можна досягти успішного розвитку та стабільних конкурентних переваг, залишаючись у межах колишньої системи управління кадрами. Необхідно кардинально змінити ставлення до цієї сфери, виробити прогресивні підходи до управління кадрами підприємств, організувати широкомасштабне навчання навичок їх використання практично. І першочерговим етапом цього процесу є розробка конкурентоспроможної кадрової політики.

Кадрова політика будь-якого автотранспортного підприємства багато в чому визначається низкою специфічних факторів таких як: особливість транспортної продукції, неоднорідність підприємств автомобільного транспорту за структурою, масштабом, сферами діяльності та формами власності, специфіка трудового процесу водіїв та ін. Слід зазначити досить низький рівень вирішення проблем кадрової політики автотранспортного підприємства, обумовлений рівнем загальної культури працівників даної галузі, низькою питомою вагою в порівнянні з іншими областями національної економіки, фахівців з вищою

освітою, недостатньою професійною підготовкою працівників кадрових служб, бюрократизацією структур, які здійснюють кадрову діяльність та ін.

Використовуючи різні методи збору інформації, а також ґрунтуючись на даних, отриманих способом особистого спостереження та оцінки, можна структурувати основні проблеми кадрової політики пасажирських автотранспортних підприємств щодо окремих категорій працівників (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Основні проблеми кадрової політики пасажирських автотранспортних підприємств щодо окремих категорій працівників

Категорія персоналу	Основні проблеми
Водії	Вимушені переробки; недотримання режиму праці та відпочинку; несправедлива структура оплати праці; низький рівень кваліфікації водіїв; втрата престижності професії
Співробітники технічної служби	Низький рівень підготовленості ремонтних робітників (досить часто, ремонт парку автомобілів здійснюється «самоучками»); важкі умови праці за відсутності відповідної техніко-технологічної бази
Адміністративно-управлінський персонал	Відсутність участі у прийнятті управлінських рішень; невисокий професійний потенціал у порівнянні з персоналом інших галузей економіки; бюрократизм тих структур, які здійснюють кадрову політику для підприємства; низький рівень професійної підготовки працівників кадрових служб

Джерело: власне дослідження

Отримання високих результатів діяльності підприємства (гідного прибутку/виручки) за рахунок оптимізації витрат на персонал – основний напрямок кадрової політики пасажирських автотранспортних підприємств. Причому як тактика поведінки в кризовій ситуації вжито такий захід, як скорочення робочих місць. Таким чином, виходить, що незмінний обсяг роботи повинні виконувати менше людей, за той самий розмір заробітної плати. Крім того, персонал змушений затримуватися понаднормово, щоб виконати даний обсяг робіт, але цей час співробітникам не сплачено. Стиль управління персоналом державних пасажирських автотранспортних підприємств можна охарактеризувати як авторитарний, з мінімальним врахуванням потреб співробітників за умови зосередження максимально можливих повноважень та повноти інформації на верхніх рівнях управління.

Хоча підготовка кваліфікованих працівників та підтримка їхньої кваліфікації вимагають значних фінансових вкладень, сучасні компанії розглядають ці витрати як інвестиції, що повинні забезпечити віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності. З цього погляду одним з головних завдань кадрової політики є максимізація результатів від цих інвестицій. Тому теоретичні та практичні аспекти оцінки ефективності розвитку персоналу мають велике значення не лише для бізнесу, але й для всіх підприємств, які прагнуть раціонально використовувати свої ресурси.

Ефективне управління людськими ресурсами є критично важливим для успіху будь-якої компанії. Оцінка ефективності цього процесу дозволяє зрозуміти, наскільки продуктивно ПП «КОМПОЛ» використовує свої кадри. Така оцінка допомагає виявити слабкі сторони в управлінні персоналом і дає можливість для їх усунення. Залучення та утримання кваліфікованих працівників забезпечують стабільне зростання і розвиток компанії. Управління персоналом, засноване на об'єктивній оцінці його результатів, дозволяє не лише зберігати важливих співробітників, але й швидко реагувати на зміну потреб у кадрах. Наразі існує проблема забезпечення пасажирських автотранспортних підприємств спеціалістами з належною кваліфікацією. Виникла гостра потреба в робочих кадрах. Кадрову складову підприємства можна умовно поділити на дві групи: перша – це керівники та спеціалісти, які відповідають за організацію пасажирських перевезень; друга – водії автобусів та слюсарі, які займаються технічним обслуговуванням транспорту. Саме від чисельності цієї другої групи залежить обсяг перевезень.

Ефективне управління обома групами кадрів є важливою умовою для забезпечення стабільної роботи підприємства та його подальшого розвитку. Насамперед результати роботи досвідченого приватного підприємства та висока якість надання послуг досягаються за наявності висококваліфікованого керівництва. Саме професійні компетенції та велика база знань керівника дозволяє організації коригувати процес надання послуг з урахуванням існуючих соціально-економічних умов та підвищувати прибутковість підприємств.

У кількісному відношенні у структурі персоналу ПП «КОМПОЛ» переважають робітничі професії, в основному це водії. Дана професійні групи має досить низький рівень освіти і мають велику професійну рухливість. Основна кадрова проблема транспорту полягає в тому, що від роботи низькокваліфікованих працівників залежить якість послуг. Відповідно, особлива увага кадрової служби повинна приділятися тому, щоб сформувати ядро персоналу з висококваліфікованих працівників та поступово нарощувати кваліфікаційний потенціал працівників організацій у цілому, а також формувати кадровий резерв. В управлінні персоналом автотранспортного підприємства переважає так званий «технократичний підхід», який ґрунтується на філософії позитивізму (одним із основоположників є Ф. Тейлор). Такий підхід є основою для авторитарного стилю управління, у якому людина не виділяється як окрема особистість, а сприймається як частина («гвинтик») в людино-машинній системі. Поліпшення результатів діяльності приватного підприємства досягається за допомогою раціоналізації – підвищення рівня експлуатації всіх складових елементів цих систем, зокрема людських ресурсів.

Такий стиль управління підприємством нині застарів і є неефективним за об'єктивних причин. Найефективніший підхід до управління персоналом – гуманістичний, що передбачає створення умов для комфортної праці дозволить працівникам відчувати свою значущість для підприємства, бачити результати своєї діяльності та пов'язувати їх із досягненнями автотранспортного підприємства в цілому. Такий підхід дозволяє знижувати плинність кадрів, підвищувати рівень задоволеності працею працівників. Таким чином, в автотранспортних підприємствах необхідно змінювати кадрову політику у бік гуманістичного підходу, приділяти більше уваги персоналу як основної рушійної сили підприємства. У зв'язку з високим рівнем плинності персоналу необхідно аналізувати причини та мотиви звільнень працівників. На склад та чисельність працівників впливає система факторів, які за формою впливу можна поділити на зовнішні та внутрішні (рисунк 2.2). Зовнішні мають опосередкований вплив на

бажання працівника змінити місце застосування праці, внутрішні залежить від рівня організації трудового і виробничого процесу в ПП «КОМПОЛ».



Рисунок 2.2 – Персонал автотранспортного підприємства: фактори формування та залежність досягнення мети ПП «КОМПОЛ» від його характеристик

Джерело: власне дослідження

Від чисельності основних робітників (головним чином водіїв мікроавтобусів) залежить чисельність допоміжного персоналу), а також такий важливий показник роботи автотранспортного підприємства, як обсяг програми перевезень. Чим більший план перевезень, тим більше задовольняється потреба у транспортних послугах і, відповідно, підвищується якість надання послуг.

Також на якість дуже впливає кваліфікаційний рівень персоналу. У свою чергу, покращення транспортних послуг сприяє зростанню пасажиропотоку та збільшенню доходів ПП «КОМПОЛ». Між кількістю основних робітників та обсягом виробничої програми існує прямий зв'язок – чим більше працівників, тим

більша програма, і навпаки, при зниженні чисельності персоналу знижується і програма перевезень.

Слід наголосити, що принципи управління персоналом в ПП «КОМПОЛ» тісно пов'язані з оцінкою ефективності управління персоналом, оскільки вони визначають підходи і методи, що впливають на результати роботи персоналу і загальний успіх та мету підприємства (рисунок 2.3). Кожен з принципів управління персоналом створює основу для ефективного функціонування підприємства.

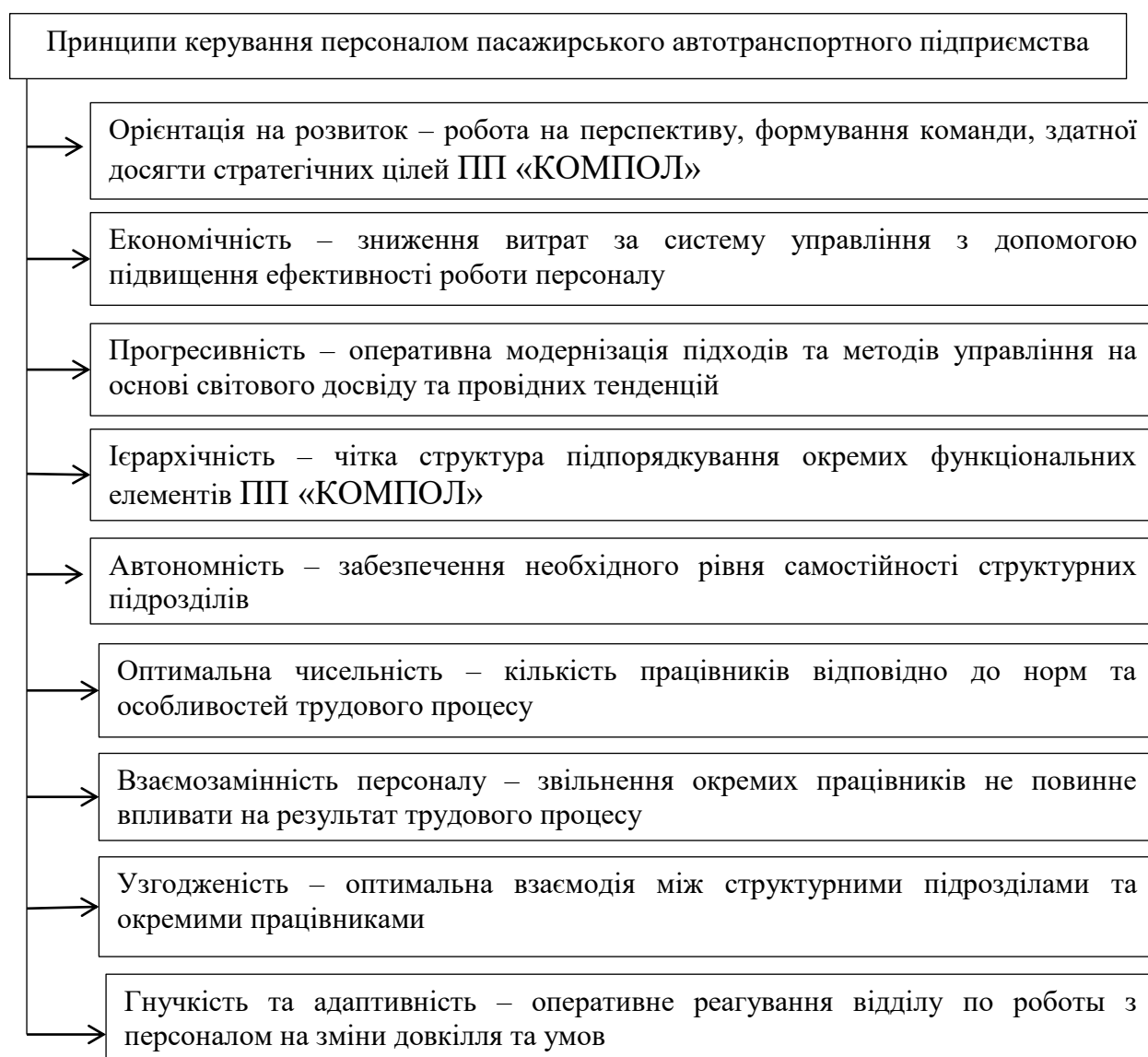


Рисунок 2.3 – Принципи управління персоналом приватного підприємства
ПП «КОМПОЛ»

Джерело: власне дослідження

Оцінка ефективності управління персоналом базується на аналізі того, наскільки успішно реалізуються ці принципи, і дозволяє коригувати управлінські підходи для досягнення кращих результатів. Вона показує, наскільки ефективно принципи управління реалізуються на практиці і які результати це приносить підприємству. Поліпшення кадрового забезпечення підприємств автотранспортного комплексу сприяє застосування низки основних принципів управління персоналом.

На нашу думку, найголовніший принцип – орієнтація на розвиток, оскільки саме він задає необхідний вектор, напрямок розвитку, який досягається за умови дотримання інших принципів у результаті злагодженої роботи всього колективу автотранспортного приватного підприємства. Принципи управління персоналом спрямовані формування необхідної кадрової структури, заміщення вакантних посад з урахуванням професійно-кваліфікаційних характеристик кандидатів і, що важливо, підтримку стабільності колективу та її розвиток. Виконання перерахованих принципів дозволить підприємствам скоротити кількість звільнень, сприятиме зростанню продуктивності праці та підтримці сприятливого мікроклімату в колективі, ці принципи є основою для поліпшення якості послуг. Тому необхідно вирішувати проблеми кадрового дефіциту з урахуванням існуючих факторів під час використання досвіду минулих років, застосовуючи сучасні методи та принципи управління персоналом. Необхідно враховувати, що персонал є основним і найголовнішим ресурсом автотранспортних підприємств та від його кількісних та якісних характеристик залежить рівень якості послуг.

На основі проведеного аналізу господарської діяльності ПП «КОМПОЛ» можна виділити негативні та позитивні моменти в організації управління персоналом (таблиця 2.9). Зазначені недоліки свідчать про проблеми в організації системи управління персоналом фірми. Керівництву слід звернути увагу на ці недоліки, оскільки вони негативно впливають на загальні результати діяльності підприємства.

Розглянемо детальніше ці недоліки в системі управління персоналом. Насамперед, це відсутність довгострокового кадрового планування. Підбір

персоналу здійснюється лише тоді, коли виникає потреба забезпечити підприємство необхідними кадрами, що призводить до прийому працівників тільки в разі гострої необхідності. Такий підхід породжує низку проблем, серед яких запізнення з підбором відповідних кандидатів через терміновість ситуації.

Таблиця 2.9 – Переваги та недоліки системи управління персоналом в ПП «КОМПОЛ»

Переваги	Недоліки
Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань.	Відсутність довгострокового планування кадрів.
При наймі перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витрачати кошти на додаткове навчання.	Відсутність кадрового резерву через військову ситуацію в країні.
Швидка адаптація персоналу до неформальної обстановки.	Відсутність професійного просування персоналу.
	Відсутність заохочення ініціативи персоналу.
	Часткова відсутність гідного матеріального стимулювання.

Джерело: власне дослідження

Про користь системного аналізу, вивчення та дослідження бізнес-процесів знає кожен, особливо про SWOT-аналіз системи управління персоналом. Ніколи і нікому ще не вдавалося побудувати підприємство, що ефективно функціонує та активно розвивається без зворотного зв'язку: аналіз справжнього стану справ і досягнутих результатів, коригування цілей і завдань відповідно до стратегії та місії, постійне відстеження показників – що було заплановано і що в результаті вийшло – без аналітичних методів тут не обійтися. Все це, звичайно, застосовується і до HR-сфери, до якої відноситься і SWOT аналіз оцінки персоналу в підприємстві (таблиця 2.10).

Звісно, що використання SWOT-аналізу дає підприємству можливість зробити об'єктивний огляд його позицій на систему управління персоналу, визначити стратегічні пріоритети і розробити ефективні рішення для досягнення довгострокових цілей. Це інструмент, що допомагає перетворити потенційні виклики на нові можливості, забезпечуючи стабільний і сталий розвиток приватного підприємства. SWOT-аналіз дозволив сформулювати повний перелік

сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, необхідний для удосконалення стратегії управління персоналом.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз системи управління персоналом ПП «КОМПОЛ»

Сильні сторони	Можливості
Готовність керівництва до розвитку Керівництво через неформальні джерела цікавиться про клімат в колективі та хвилюючу більшість проблем Наявність програм професійного розвитку Присутність елементів програми підвищення мотивації персоналу – корпоративні свята на новий рік, преміювання та ін. Регулярна оцінка ефективності працівників, залежність доходу від результату роботи Широкий соціальний пакет	Поліпшити імідж компанії Інноваційні процеси у системі управління персоналом Підвищення рівня професійності кадрів Регламентувати та впровадити формальну практику анкетування персоналу щодо задоволеності умовами роботи та іншими чинниками мотивації
Слабкі сторони	Загрози
Недостатній професіоналізм персоналу Зростання плинності кадрів Відсутність кар'єрного зростання Стресовий характер роботи. Недостатня кількість персоналу для охоплення усіх потреб пасажирів Відсутня практика формального анкетування, опитування персоналу щодо задоволеності умовами роботи та іншими чинниками мотивації Обмежений бюджет на навчання персоналу	Нестабільність економічної ситуації в Україні Існує сильна конкуренція за найкращих співробітників з іншими підприємствами, які надають пасажирські послуги Обмежені фінансові можливості Низька ефективність системи мотивації персоналу Мала зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства Не готовність до виконання великого об'єму пасажирських послуг

Джерело: власна розробка автора

Підсумовуючи, оцінка ефективності управління персоналом в ПП «КОМПОЛ» м. Суми є не просто інструментом для визначення поточного стану справ, але й важливим елементом стратегічного управління. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони управління, розробити заходи для підвищення ефективності та забезпечити сталий розвиток підприємства у майбутньому. Керівництво ПП «КОМПОЛ» повинно розглядати управління персоналом як ключовий фактор успіху, інвестуючи в розвиток своїх працівників і формуючи корпоративну культуру, що сприяє досягненню амбітних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПП «КОМПОЛ» М. СУМИ

3.1 Вдосконалення заходів щодо оптимізації управління персоналу в приватному підприємстві

По суті, специфічним змістом управління персоналом підприємства є процес ефективної оптимізації розміщення людських ресурсів для приватного підприємства, що займається пасажирськими перевозками. Виходячи з цього, у системі управління персоналом на підприємстві необхідно провести обґрунтований розподіл усіх працівників на підприємстві з урахуванням їх особистих якостей та здібностей для забезпечення ефективності використання людських ресурсів на підприємстві. Крім того, у процесі управління персоналом підвищується всебічний рівень кадрового колективу підприємства за рахунок розвитку людських ресурсів, що забезпечує більш сильну рушійну силу для довгострокового та стабільного розвитку підприємства.

Аналіз проблем, що існують в управлінні персоналом ПП «КОМПОЛ»:

1 Недостатня поінформованість про інновації в галузі управління підприємством. У процес розвитку підприємства було включено деякі сучасні елементи, але відсутня інноваційна свідомість, все ще використовуються деякі традиційні моделі управління. Це відбувається головним чином тому, що відповідний управлінський персонал підприємства не обізнаний з останніми управлінськими інноваціями, не звертає уваги на важливу цінність управління людськими ресурсами і фокусується лише на короткостроковій перспективі.

2 Неповна система управління підприємством. У процесі розвитку підприємства потрібна відповідна інституційна система як важлива основа для розвитку роботи. На цій основі підприємство має впроваджувати інновації у свою власну систему управління персоналом та сприяти підвищенню ефективності

менеджерів з персоналу у конкретній роботі за допомогою конкретних норм та стандартів, точно аналізувати конкретні причини існування різних проблем управління персоналом та вміти вирішувати їх відповідно до реальної ситуації.

3 Кадровий склад ПП «КОМПОЛ» недостатньо оптимізовано. Основним змістом управління персоналом підприємства є необхідність досягнення ефективного управління та розвитку людських ресурсів, за допомогою відповідної роботи з управління персоналом всебічно аналізувати та порівнювати фактичну працездатність та рівень конкретних працівників, а також поєднувати фактичний стан персоналу з роботою. Рівень призначає в більш розумні робочі посади, які можуть ефективно підвищити інтерес персоналу, забезпечити повне виконання ролі персоналу та реалізувати довгостроковий розвиток підприємства.

Стратегія управління персоналом підприємства за умов сучасності:

1 Створити сучасну концепцію управління персоналом. ПП «КОМПОЛ» слід і надалі створювати нову концепцію управління персоналом на основі традиційних концепцій управління персоналом, підкреслюючи важливість фахівців. У стратегічній мети підприємства управління персоналом має взяти ініціативу, щоб вплинути на її реалізацію. ПП «КОМПОЛ» необхідно витратити певну кількість часу та грошей на управління персоналом.

2 Сформулювати систематичну оцінку ефективності роботи та ефективний механізм стимулювання. Приватне підприємство повинно проводити поглиблені консультації з працівниками під час проведення планів атестації. Зміст атестації має бути придатним для всіх співробітників, які обіймають одну й ту саму посаду. Стандарти атестації мають бути чіткими та зрозумілими. Результати атестації мають бути оприлюднені і водночас необхідно вказувати на недоліки працівників. Крім пропозицій щодо покращення, заохочувати співробітників, які відзначилися в оцінці. Зазвичай, якщо великомасштабні оцінки мають формальний характер і супроводжуються письмовим звітом, про це має бути повідомлено кожного співробітника. Від формулювання плану оцінки до оголошення результатів оцінки все має бути чесним, справедливим та прозорим.

3 Створити бездоганну систему управління персоналом. Досконала система управління персоналом – одна з умов того, щоб підприємство було лідером галузі. ПП «КОМПОЛ» повинно створити набір розумних систем набору, призначення, навчання, просування по службі та звільнення персоналу, щоб забезпечити безперебійний розвиток процесу надання послуг на підприємстві.

4 Удосконалення механізму навчання персоналу. У роботі з управління людськими ресурсами досліджуваному підприємству необхідно приділяти увагу ефективному розвитку людських ресурсів та використанню професійних навичок працівників, тому необхідно приділяти увагу своєчасному навчанню співробітників. Крім підбору більш професійних кадрів також необхідно регулярно навчати співробітників в ПП «КОМПОЛ», щоб загальну якість та професійний рівень персоналу підприємства можна було постійно покращувати та повністю відповідати вимогам підприємства у його довгостроковому розвитку.

Підсумовуючи можна сказати, що необхідно ще більше оптимізувати структуру управління персоналом досліджуваного приватного підприємства, зробити роботу з управління персоналом більш важливішою та сприяти довгостроковому розвитку самого ПП «КОМПОЛ».

Наголосимо, що на дослідному підприємстві були виявлені ключові проблеми в управлінні персоналом, і розроблено нами рекомендації для їх усунення. Для покращення системи управління персоналом в ПП «КОМПОЛ» можна реалізувати низку заходів (таблиця 3.1). Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки злагоджено реалізується політика управління персоналом.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо покращення системи управління персоналом в ПП «КОМПОЛ»

Напрямок	Рекомендація
1	2
Чітке та цікаве інформування	Проводити тренінги, щоб донести до працівників місію та цілі ПП «КОМПОЛ», гарантуючи, що співробітники обізнані та відповідають за свою діяльність.
Підбір кадрів та підвищення кваліфікації	Надати можливість відправлення своїх співробітників до освітніх центрів, де вони підвищать

Продовження таблиці 3.1

1	2
	свій професіоналізм та кваліфікацію за рахунок ПП «КОМПОЛ».
Системна підготовка і перепідготовка працівників	Системне підвищення професійного рівня персоналу і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності підприємства. Грамотне впровадження інновацій та їх застосування в ПП «КОМПОЛ».
Програми адаптації та кураторства, наставництва	Підвищення іміджевих показників приватного підприємства на ринку праці, максимальне використання професійних здібностей персоналу.
Впровадження та розширення мотиваційного інструментарію	Забезпечення безпеки праці, дисциплінованості, навички роботи в команді.
Атестація, націлена на виявлення базових навичок, умінь, здібностей, а також здатності до навчання	Підлаштовувати стратегію управління ПП «КОМПОЛ» під його можливості та вимоги.
Робота зі зниження конфліктних ситуацій та їх профілактика. Поліпшення соціального клімату в колективі	Становлення постійного колективу, зацікавленого в стратегічних цілях підприємства, їх розуміння, як своїх власних.
Підвищення освіченості колективу	Можливість кар'єрного зростання, впровадження нових ідей щодо оптимізації процесів з боку співробітників, задіяних у безпосередній діяльності.
Впровадження соціальних програм	Повна взаємодія зі співробітником і розуміння його прагнень, бажань у рамках трудової діяльності. Виникнення корпоративної культури.
Соціальна мотивація	Різні урочистості можуть бути організовані власним коштом ПП «КОМПОЛ», наприклад ювілей. Організуючі різноманітні свята, можна сприяти підвищенню корпоративної культури персоналу, завдяки чому співробітники відчують причетність до своєї роботи і відносин, що склалися у них, з колегами.

Джерело: власне дослідження

Наголосимо, що у зв'язку з складною воєнною ситуацією в підприємствах м. Суми існує велика плинність кадрів. Наше підприємство не є виключенням. В той же час новий персонал приходить на зміну. Саме тому адаптація працівників є критично важливим процесом для успішної роботи ПП «КОМПОЛ», бо забезпечує швидке інтегрування нових працівників у корпоративну культуру, підвищує їх мотивацію та продуктивність. Правильна адаптація знижує рівень стресу, допомагає новачкам швидше освоїти свої обов'язки та мінімізує ризик помилок. Це також сприяє формуванню позитивного робочого середовища, що підвищує лояльність працівників до підприємства. Інвестуючи в адаптацію,

підприємство забезпечує стабільний розвиток, покращує командну роботу та знижує плинність кадрів, що зрештою позитивно вплине на фінансові результати. Якщо вести мову про інноваційні удосконалення механізму управління процесом адаптації персоналу, то вони можуть бути здійснені за допомогою таких інструментів:

- Buddying – підтримкою нового працівника займається співробітник, який перебуває на одному з ним ступені ієрархії, внаслідок чого адаптація відбувається в невимушеній і неформальній формі. Така ситуація допомагає швидше налагоджувати міжособистісні взаємовідносини та допомагає створити комфортні умови для новачка, що забезпечує швидке входження нового працівника на посаду і прийняття до лав колективу;

- Jobshadowing – новий працівник стає нібито «тінню» досвідченого фахівця та спостерігає за ним. Перевага цього методу перед наставництвом і buddying – звільнення досвідченого фахівця від безпосереднього процесу навчання нового учня як такого, відповідно до чого він може ефективно виконувати свої професійні обов'язки, приносячи дохід підприємству;

- занурення – метод, за якого адаптація нового працівника відбувається в міру освоєння поточних робочих обов'язків. Такий підхід може бути обраний тільки щодо досвідчених працівників і дає можливість приватному підприємству не мати додаткових витрат або звести їх до мінімуму.

До кожного працівника, який приходить на роботу в ПП «КОМПОЛ» необхідно підбирати свій інструмент швидкої адаптації в колективі в залежності від його досвіду та психологічних характеристик. Слід наголосити, що водії постійно стикаються з стресовими ситуаціями через різних пасажирів, а тому серед загальних заходів, спрямованих на покращення їх умов праці, можна виділити такі: регулярні медичні огляди та диспансеризацію працівників; впровадження соціальних програм, що сприяють зміцненню здоров'я; створення сприятливої психологічної атмосфери в колективі для зниження стресу. Це може включати організацію корпоративних заходів, тренінгів, розробку корпоративних соціальних мереж, облаштування кімнат відпочинку, а також створення центрів

психологічної підтримки або включення до штату психолога, моніторинг рівня стресу серед співробітників та інші ініціативи.

В ПП «КОМПОЛ» необхідно вдосконалювати ще один аспект ефективного управління персоналом – делегування відповідальності. Воно дозволяє керівникам розподіляти завдання серед співробітників, надаючи їм можливість проявити свої здібності та розвивати навички. Делегування відповідальності сприяє розвитку почуття самостійності та ініціативи серед працівників, що важливо для культивування лідерських якостей та посилення командної роботи. Це також дозволяє співробітникам приймати більш обдумані та ефективні рішення на своїх робочих місцях. Зрештою, підтримка та заохочення працівників є критично важливими для підтримки високого рівня мотивації та задоволеності роботою. Визнання зусиль співробітників та їх досягнень сприяє створенню позитивного та продуктивного робочого клімату. На підтвердження безкомпромісного впливу розвитку кадрового потенціалу на ефективність діяльності ПП «КОМПОЛ» складемо таблицю таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 – Вплив розвитку персоналу на ефективність ПП «КОМПОЛ»

Показники впливу розвитку персоналу	Опис впливу
Продуктивність праці	Навчені та мотивовані співробітники працюють більш ефективно та продуктивно.
Якість послуг	Навчені співробітники здатні надавати якісніші послуги.
Рівень задоволеності пасажирів	Високий рівень обслуговування завдяки навченим та мотивованим співробітникам підвищує задоволеність пасажирів.
Зниження плинності кадрів	Навчені та мотивовані співробітники відчувають велику лояльність до приватного підприємства та залишаються на роботі довше або можуть вийти додатково при форс-мажорі.
Репутація ПП «КОМПОЛ»	Приватне підприємство, яке інвестує у розвиток своїх співробітників, має кращу репутацію як роботодавця та залучають кваліфікованих кандидатів.

Джерело: складено автором

Отже, всі наведені рекомендації безпосередньо сприятимуть підвищенню продуктивності праці. Крім того, зростання професійного рівня співробітників покращить якість надання пасажирських послуг, що, у свою чергу, зміцнить задоволеність і лояльність пасажирів. В результаті, позитивний імідж приватного підприємства як роботодавця, який інвестує у свій персонал, підвищить його

привабливість на ринку праці та допоможе залучати висококваліфіковані кадри. Таким чином, систематичний та цілеспрямований розвиток кадрового потенціалу є стратегічно важливим напрямом для будь-якого підприємства, що прагне підвищити свою ефективність, конкурентоспроможність і забезпечити стійкий довгостроковий розвиток.

3.2 Шляхи оптимізації технологій підбору та адаптації персоналу за допомогою хмарної HRM платформи HURMA

Нами було встановлено, що технологія пошуку, підбору і найму співробітників, які працюють на підприємстві, регламентована і включає ряд етапів, на кожному з яких дії фахівців реалізуються відповідними методами та у визначені для кожного виконавця терміни. Так, на першому етапі від керівника надходить заявка на пошук спеціаліста. Працівник відділу кадрів починає обробку та перевірку даних, при цьому обговорюються деталі вакансії, вибираються стратегії пошуку та порядок роботи. Після закінчення 1-2 тижнів з моменту отримання заявки, відповідальний за пошук повинен запропонувати кандидатів на розгляд. За позитивного рішення окремим кандидатам призначають співбесіду, за результатами якої складається думка про відповідність кандидата вимогам та умовам роботи. На другому етапі проводиться перевірка кандидата. На третьому етапі дані претендента знову передаються керівнику для ухвалення рішення про можливість найму, після чого претенденту пропонують працевлаштування. Загалом процедура займає тривалий період, інколи закриття вакансії затягується до двох місяців. Крім того, до роботи залучено фахівців, які постійно змушені взаємодіяти один з одним для узгодження дій. Процес адаптації персоналу в підприємстві спрямований на вирішення кількох завдань: мінімізація фінансових та тимчасових витрат на входження співробітника на посаду та колектив; набуття необхідних професійних умінь та навичок; прийняття працівником наявних у підприємства цінностей і правил.

Таким чином, працівники, хоч і в різній мірі, але висловлюють незадоволеність організацією відбору, найму та адаптації на підприємстві, при цьому основною проблемою називаються великі втрати часу. Інтерв'ю зі спеціалістами відділу підбору персоналу показало, що їм доводиться вирішувати завдання швидкого та масового підбору, працювати з великим потоком кандидатів, при цьому рутинні завдання займають близько 30% робочого часу. Це негативно позначається на швидкості та якості закриття вакансії, тривалості адаптації та її змісту. Хронометраж робочого дня спеціаліста-кадровика підтвердив наші спостереження (таблиця В.1). Таким чином, протягом робочого дня фахівець продуктивно може працювати лише одну-дві заявки на закриття вакансії, при тому, що, як правило, у нього в «портфелі замовлень» може бути до 15 заявок на різні посадові позиції. У цій ситуації фахівцями підбору персоналу висловлюється позитивне ставлення до автоматизації робочих процесів, оскільки це веде до істотного скорочення витрат робочого часу на стандартні операції, що повторюються, полегшення їх здійснення, кращого зберігання та використання даних для оперативного прийняття кадрових рішень. У практиці кадрового менеджменту сьогодні почали активно застосовувати безліч автоматизованих систем як вітчизняного, і зарубіжного виробництва. Однією з найчастіше використовуваних підприємствами є платформа E-Staff [19]. E-Staff – це система повного циклу, що автоматизує більшість рутинних операцій у рекрутингу. Однак вона має значний мінус для невеликого пасажирського підприємства – висока вартість (15000 дол. США або 620387 тис грн. [8]). Існують хмарні технології, які коштують менше. До них можна віднести такі хмарні технології, а саме: HURMA System, Zoho People, BambooHR, Workable, SmartRecruiters, CakeHR, ADP Workforce Now [7]. В таблиці В.2 представлено три найбільші HRM-системи.

Наприклад, ATS система та хмарна HRM платформа HURMA 45 дол. США або 1861 грн. в місяць. Також пропонують заключити угоду використання цією хмарною технологією на рік. Це буде коштувати 432 дол. або 36 дол. на місяць [14]. Цю платформу характеризують гнучкість налаштувань, зручність багатьох операцій для підбору персоналу, що повністю відповідає поставленій меті.

Функціонал системи великий і включає рішення низки завдань: роботу з кандидатами на вакансії, використання зовнішніх робітних сайтів, прийом на роботу, планування адаптації та ін. (рисунок 3.1).

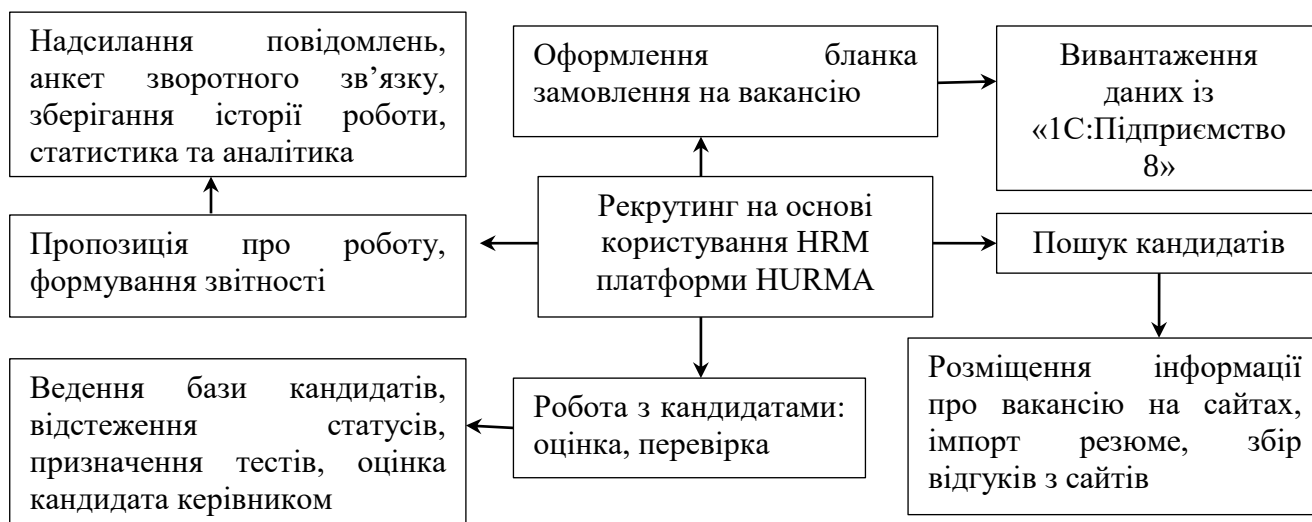


Рисунок 3.1 – Автоматизація рекрутингу за допомогою хмарної HRM платформи HURMA

Джерело: власна розробка

Розглянемо послідовність дій під час реалізації технології підбору та адаптації персоналу під час впровадження платформи HURMA для оптимізації даних кадрових процесів. З метою автоматизації відбору резюме необхідно задати певні параметри за ключовими словами, щоб найбільш цінні кандидати, досвід та кваліфікація яких відповідають заявленим вимогам, не були пропущені через потокову специфіку роботи та перенаправлені в папку для першочергового розгляду. Необхідно розробити листи-повідомлення кандидатам на вакансії для їх автоматичного розсилання. Дане повідомлення необхідно застосувати на етапі завершення первинної телефонної співбесіди у разі її позитивного результату. Лист кандидату має містити: інформацію про компанію; опис компенсаційного пакета та порядок отримання винагороди за працю; схему проїзду; дані контактної особи. Кандидат отримає можливість до співбесіди ознайомитися з повною та достовірною інформацією про підприємство, його масштаби та

можливості розвитку в ньому, що становлять компенсаційний пакет та ін. Текст має бути мотивуючим, щоб претендент швидше визначився з рішенням про місце роботи. Це дозволить фахівцю з підбору підвищити інтенсивність роботи, збільшити кількість співбесід, особливо під час масового підбору. Для кандидатів, за якими прийнято позитивне рішення про працевлаштування, можна створити смс-повідомлення про майбутній вихід на роботу. Оскільки від затвердження кандидатури до дати його виходу на роботу може пройти достатня кількість часу, очікується, що таке повідомлення позитивно вплине на ставлення до підприємства і зміцнить у прийнятому рішенні. За кілька днів до дати виходу на роботу нового співробітника працівник відділу кадрів створюють повідомлення керівнику, до якого прикріплюють фотографію співробітника, перелік необхідних для роботи матеріалів, їх компетенції та ін. Необхідно автоматизувати дану розсилку, заздалегідь створивши для неї шаблон і підвантажуючи весь список необхідної інформації.

Будівництво розсилки здійснюється залежно від категорії персоналу, оскільки організація робочого простору кожного їх має істотні відмінності. Для централізованої організації процесу адаптації новоприйнятих працівників необхідно запровадження їм адаптаційних інструкцій з виробничого облаштування, соціальним зв'язкам тощо. Розроблена інструкція має містити поширені питання від співробітників; організаційну структуру підприємства, інформацію про те, до кого звернутися у разі виникнення проблем, можливостей інфраструктури для відпочинку; опис традиційних для працівників заходів. Це дозволить фахівцям з підбору персоналу, а також керівникам не витратити час на ці організаційні питання. Регламент процесу адаптації необхідний як працівникам, а й керівнику. З метою оптимізації процесу повинна бути розроблена програма адаптації, що дозволяє систематизувати роботу з співробітниками, що знову прийшли, і містить план адаптації, карту цілей і пам'ятку для наставника. Крім того, корисною для керівника буде розсилка, що повідомляє про закінчення випробувального терміну працівника. Оскільки за тривалий час випробувального терміну (90 днів) інформація про дату його

закінчення може бути втрачена на увазі, її автоматизація шляхом генерування відповідного листа вирішить проблему надання працівникові зворотного зв'язку за підсумками випробування. Автоматизувати можна проведення опитувань за результатами первинної адаптації, також здійснюючи адресатам розсилку – нагадування. У існуючій сьогодні практиці роботи кожному співробітнику через два тижні після дати його працевлаштування пропонується брати участь в опитуванні, яке присвячене виявленню рівня його професійної адаптації та соціально-психологічної комфортності в колективі підприємства. Одночасно з цим керівнику співробітника надсилається анкета, в якій він дає оцінку співробітнику, який перебуває на випробувальному терміні, та фахівцю з підбору, який цю кандидатуру рекомендував. Оптимізації технології підбору та адаптації сприяє синхронізація програмного продукту HURMA з існуючою системою «1С:Підприємство 8». При об'єднанні 1С: ЗУП та HURMA вивантаження даних у програму для підбору персоналу автоматизується. У вивантажених даних подано підрозділи, співробітники, позиції штатного розкладу та вакансії. При синхронізації двох систем для повноцінного трудового процесу рекрутерів обов'язковою для використання стане лише одна платформа – HURMA, що призведе до єдиної спрощеної системи роботи спеціалістів відділу з підбору персоналу.

Синхронізація HURMA з робітними сайтами призведе до того, що необхідна вакансія та заявка на підбір спеціаліста можуть бути оперативно розміщені на заданих сайтах. В рамках дослідження нами апробовано цю технологію на одному робочому місці спеціаліста-кадровика демонстраційної (Демо) версії платформи HURMA. Повторний хронометраж витрат робочого дня виконання заявок показав істотне їх скорочення (майже 50%) і можливість зростання продуктивності праці спеціаліста (таблиця 3.3).

Крім підвищення ефективності роботи нами відмічено зростання задоволеності як самих фахівців, так і кандидатів, працівників та роботодавців покращенням якості та оперативності здійснення кадрових процедур. Таким чином, автоматизація низки процесів технології підбору та адаптації персоналу

сприятиме економії тимчасових ресурсів фахівців із підбору персоналу та зниження фінансових витрат.

Таблиця 3.3 – Показники витрат часу окремі рекрутингові операції під час роботи на платформі HURMA

Найменування операції	Витрати часу	
	хвилин	% від роб. дня
Розміщення інформації про вакансію	10	2,08
Проведення телефонних переговорів з потенційними кандидатами	45	9,38
Робота з поштою та написання електронних повідомлень, листів-повідомлень	30	6,25
Формування бази кандидатів	55	11,46
Пошук кандидатів з бази	15	3,13
Проведення інтерв'ю	75	15,63
Інші дії	15	3,11
Разом	245 (4,09 години)	51,04

Джерело: власне дослідження

Слід нагадати, що в 2023 р. середньооблікова чисельність працівників була 22 особи, а чистий дохід від реалізації послуг – 3519000 грн. Вартість використання HRM платформи HURMA дорівнює 1488,6 грн. на місяць, що складає 17863,2 грн. на рік (за умови підписання договору терміном на 1 рік).

Згідно наших досліджень час, який витрачають на рутинні завдання складає 30% робочого часу, а після впровадження HURMA відбулося скорочення витрат часу на рутинні завдання на 50% і можливість підвищення продуктивності праці. В 2024 р. має 261 робочий день. Робочий день триває 8 год. Загальний робочий час одного працівника (кадровика) на рік дорівнює $261 \times 8 = 2088$ год. Час, який витрачається на рутинні завдання до впровадження HURMA: $2088 \text{ год} \times 30\% / 100\% = 626,4$ год на рік. Час, який витрачається на рутинні завдання після впровадження HURMA: Скорочення на 50% означає, що: $626,4 \text{ год.} \times 0,5 = 313,2$ год. на рік. Загальна економія часу роботи одного спеціаліста-кадровика: $626,4 \text{ год} - 313,2 \text{ год.} = 313,2$ год. на рік. Середня заробітна плата кадровика 15 000 грн. на місяць. За рік маємо суму $15\,000 \times 12 = 180\,000$ грн. на рік. Тобто, вартість однієї години роботи цього співробітника $180\,000 \text{ грн.} / 2088 \text{ год} = 86,2$ грн за год. Економія в грошовому еквіваленті: $313,2 \text{ год.} \times 86,2 \text{ грн.} =$

26997,84 грн. Таким чином, використання платформи HURMA дозволяє зекономити та отримати чистий фінансовий виграш у розмірі $26997,84 - 17863,2 = 9134,64$ грн. на рік.

Розглянемо іншу хмарну платформу – Zoho CRM. Пакет технічної підтримки Medium коштує 37 доларів в місяць. Однак якщо підприємство цікавить тільки управління кадрами, то пропонується Zoho People Plus, що буде коштувати 9 дол. в місяць за умови річної співпраці [15]. Вартість річного використання HRM платформи Zoho CRM дорівнює 4466,4 грн. або 108 дол. [8]. Використання платформи Zoho CRM в пропозиції Zoho People Plus дозволяє зекономити та отримати чистий фінансовий виграш у розмірі $26997,84 - 4466,4 = 22531,44$ грн. на рік. Зрозуміло, що порівнюючи дві хмарні HRM платформи можна сказати, що чистий фінансовий виграш від використання Zoho People Plus буде більшим ефективним на 13396,8 грн. Але при цьому є один суттєвий мінус – немає україномовної версії. Працівник по роботі з персоналом для роботи з цією платформою повинен знати досконало англійську або німецьку мову, але не всі спеціалісти кадрової служби звичайного підприємства можуть цим похизуватися, а тому інші хмарні HR платформи нами не розглядаються.

Зрозуміло, що при використанні хмарної платформи HURMA наче чистий фінансовий виграш має невелику суму, але якщо підприємство в подальшому знову розшириться та буде надавати пасажирські послуги на приміському сполученні, то на спеціаліста-кадровика покладеться все більше рутинних функцій. Наголосимо, що якщо співробітник буде працювати з цією хмарною платформою, то підприємство отримає додаткові вигоди у вигляді: підвищення продуктивності праці спеціалістів з питань управління кадрами, можливість швидшого та ефективнішого підбору персоналу, зниження кількості помилок та підвищення точності у веденні кадрової документації. Впровадження HRM платформи HURMA є доцільним, оскільки вона дозволяє не лише компенсувати свої витрати, але й приносить додаткову економію коштів, підвищуючи продуктивність праці спеціалістів. Окрім того, це сприяє оптимізації бізнес-

процесів, що є особливо важливим для підприємства, яке працює із значним потоком кандидатів і займається підбором персоналу.

3.3 Засоби щодо покращення системи мотивації персоналу в ПП «КОМПОЛ»

ПП «КОМПОЛ» являє собою організацію, яка несе відповідальність за життя і здоров'я людей – не тільки тих, яких перевозить, а й за безпеку оточуючих у процесі надання пасажирських послуг. Крім, безпосередньо, послуг з перевезення людей, це досліджуване підприємство здійснює ремонтні операції, в разі, якщо здійснилася поломка автотранспорту. Таким чином, стає очевидним, що підвищення мотивації праці персоналу пасажирського підприємства є одним з основних напрямів управлінської діяльності його керівництва. Однак у процесі формування ефективної системи мотивації праці ПП «КОМПОЛ» не можна ігнорувати такий різновид мотивації, як нематеріальну форму. Як правило, таке стимулювання залежить від особистої результативності праці конкретного співробітника і виражається в рукостисканні й особистій подяці керівника, зведення високої значущості праці водіїв приватного підприємства в аксіому. Як уже зазначалося в роботі, водій має нести й усвідомлювати особисту відповідальність за власну працю. Зокрема, має бути розуміння, що він може втратити преміальні виплати, а також недоотримати певну частину зарплати і навіть бути звільненим, якщо матимуть місце такі події: буде виявлено факти недотримання правил ввіреної співробітнику експлуатації автотранспорту; станеться зрив виконання маршруту з вини водія; будуть грубо порушені правила роботи з пасажирами і т. ін. Таким чином, про ефективну систему мотивації праці водіїв в ПП «КОМПОЛ» можна говорити тільки в тому разі, якщо керівництву вдасться сформувати систему мотивації праці водіїв, за якої їхні особисті цілі збігатимуться зі стратегічними цілями автопідприємства. При цьому будуть суворо дотримані законні інтереси самих працівників.

Окрім основної заробітної плати, важливим елементом системи мотивації є додаткове винагородження, яке включає матеріальне та нематеріальне стимулювання. Воно дозволяє максимально індивідуалізувати оплату праці, враховуючи безліч чинників, зокрема компетентність і внесок самого працівника. Винагорода охоплює все, що є цінним для працівника або може стати таким. Вона може бути внутрішньою або зовнішньою. Внутрішня винагорода відображає психологічне задоволення від роботи, радість творчості та усвідомлення важливості своєї діяльності, яке може виникати через визнання заслуг, досягнення мети та користь для суспільства.

Нематеріальні стимули, які не потребують інвестиції підприємства, але дуже впливають на ефективність співробітників і соціально-психологічний клімат в колективі:

- визнання заслуг водія у вигляді похвали, подяк, оголошених привселюдно;
- привітання зі знаменними датами – ювілеями, днями народженнями, днями весілля, народженням дитини, виходом на пенсію, та ін., корпоративні свята та вечірки сприяють згуртованості колективу та зміцненню організаційної культури;
- галерея пошани, на які вивішують результати роботи.

Таким чином, запропоновані заходи можуть бути використані для вдосконалення системи стимулювання праці. Запропоновані заходи дадуть змогу не тільки врахувати тарифну (постійну) частину заробітної плати, а й поставити дохід найманого працівника в залежність від продуктивності праці та кінцевих результатів діяльності приватного підприємства. Такий підхід видається найпрогресивнішим у сфері стимулювання найманих працівників, що забезпечує як гарантію отримання постійної заробітної плати, так і можливість істотного збільшення доходу за підсумками роботи. З метою збільшення продуктивності праці підприємства необхідно приділити особливу увагу такому нематеріальному фактору стимулювання, як удосконалення умов праці, а саме забезпеченню працівників необхідним устаткуванням, відсутність яких не дає змоги швидко і якісно виконувати свої обов'язки. Крім того, необхідно переконати працівників,

що виконувана ними робота дуже важлива для підприємства, що якість їхньої роботи безпосередньо впливає на імідж.

У сучасному бізнес-середовищі важливим фактором успішності підприємства є його здатність підтримувати високу мотивацію. Саме тому для реалізації проєкту вдосконалення системи нематеріальної мотивації співробітників ПП «КОМПОЛ», можна запропонувати наступні витрати, які наведені в таблиці 3.4. Подана таблиця відображає розподіл фінансових ресурсів на заходи, спрямовані на підвищення морального духу та задоволення працівників.

Таблиця 3.4 – Витрати на реалізацію проєкту вдосконалення системи нематеріальної мотивації працівників ПП «КОМПОЛ»

№	Стаття витрат	Витрати на рік, грн.
1	Оформлення дошки привітань	3000
2	Корпоративні заходи (3 рази на рік)	45000
3	Організація спортивних заходів	10000
4	Дошка Пошани	5000
5	Подарунки кращим працівникам	15000
6	Турбота про дітей співробітників (солодкі подарунки всім дітям на Новий рік та дітям на 1 вересня – для тих, хто йде в перший клас – подарунковий набір першокласника)	22000
Всього		100000

Джерело: власна розробка

Кожен пункт має конкретну мету та обґрунтування, що свідчить про прагнення ПП «КОМПОЛ» створити сприятливе робоче середовище. Першим пунктом є оформлення дошки привітань з витратами у розмірі 3000 грн. Цей захід дозволить підприємству демонструвати увагу до працівників, відзначати їхні досягнення та важливі події в житті. Важливість цього пункту полягає в підвищенні почуття належності до колективу, що сприятиме зміцненню корпоративної культури. Корпоративні заходи, на які передбачено 45000 грн., є потужним інструментом зближення колективу. Вони сприяють неформальному спілкуванню, зменшують бар'єри між працівниками та керівництвом, що

позитивно вплине на командну роботу. Регулярність таких заходів (тричі на рік) забезпечить постійну підтримку позитивної атмосфери в колективі.

Організація спортивних заходів, яка потребує 10000 грн. на рік, посприє фізичному здоров'ю працівників та зміцненню командного духу. Залучення працівників до спортивних заходів вплине також на розвиток лідерських якостей та взаємодії в команді. Дошка Пошани, на яку буде витрачено 5000 грн., є ще одним важливим елементом нематеріальної мотивації. Вона дозволить ПП «КОМПОЛ» публічно визнавати досягнення своїх працівників, що стимулюватиме інших до досягнення високих результатів. Визнання заслуг працівників сприятиме їхньому професійному росту та підвищить лояльність до підприємства.

Подарунки кращим працівникам, на які передбачено 15000 грн., є проявом індивідуальної уваги до результатів роботи. Вони демонструють, що приватне підприємство цінує старанність та внесок кожного та додатково мотивує працівників на досягнення нових висот. Нарешті, турбота про дітей співробітників (22000 грн.) підкреслить соціальну відповідальність ПП «КОМПОЛ». Подарунки на Новий рік та 1 вересня створять позитивний емоційний зв'язок між підприємством та її працівниками, що підвищить рівень задоволеності працівників роботою. Таким чином, витрати, передбачені в таблиці 3.4, є важливою інвестицією у створення стабільного, задоволеного та мотивованого колективу, що, у свою чергу, сприятиме успішності ПП «КОМПОЛ».

Ще одна пропозиція – це використання економії преміального фонду для виплати річного бонусу. Через те, що частина працівників може не отримати щомісячну премію з різних причин (звільнення, відпустка, лікарняний, депреміювання), фонд преміювання в поточному місяці може бути використаний не повністю. Зекономлену частину можна планувати зараховувати до фонду преміювання за підсумками року. Премію за підсумками року може отримати працівник за умови:

- 1 Якщо стаж його роботи становить 11 місяців і більше.

2 Якщо у працівника на момент нарахування премії немає дисциплінарних стягнень.

Таке використання коштів економії фонду преміювання дасть змогу знизити плинність кадрів, підвищити дисципліну і зацікавленість у результатах своєї праці.

Крім удосконалення компенсаційної системи мотивації персоналу ПП «КОМПОЛ», слід звернути увагу і на некомпенсаційну. У нематеріальному стимулюванні основним напрямком роботи є підвищення статусу окремого працівника та підвищення лояльності співробітників. Для цього необхідно запровадити систему реєстрації працівників, які відзначилися. Керівник повинен розробити критерії ефективності роботи своїх підлеглих і щотижня та щомісяця визначати найкращого працівника певного підрозділу. Фотографія «найкращого» має розміщуватися на дошці Пошани. Необхідно щомісяця проводити збори з врученням символічних подарунків передовикам. Щороку передбачається проводити корпоративні вечори, де мають висвітлюватися результати роботи ПП «КОМПОЛ» і вручення грамот, премій та подарунків працівникам, які відзначилися.

Проте, поряд із преміюванням, важливу роль у системі управління персоналом відіграє депреміювання. Це механізм, який застосовується у випадках невиконання працівниками своїх обов'язків або порушення трудової дисципліни. Депреміювання має на меті вказати працівникові на його помилки та стимулювати його до покращення результатів роботи. Воно служить своєрідним нагадуванням про відповідальність за виконання посадових обов'язків. Взаємозв'язок між преміюванням і депреміюванням полягає в тому, що вони взаємодоповнюють одне одного. Якщо премія заохочує до досягнення нових висот, то депреміювання нагадує про наслідки невиконання обов'язків або порушення стандартів. Разом ці механізми формують збалансовану систему мотивації, яка враховує як заохочення, так і відповідальність. Підприємства, які ефективно поєднують ці два підходи, здатні створити культуру, в якій працівники розуміють, що їхній внесок важливий, але разом з тим вони несуть

відповідальність за свої дії. Таким чином, преміювання та депреміювання є взаємозалежними елементами ефективної системи мотивації, що сприяє розвитку професіоналізму та дисципліни серед працівників. Тільки завдяки правильному поєднанню цих інструментів ПП «КОМПОЛ» може досягти максимальних результатів та забезпечити стабільний розвиток.

Показники депреміювання пропонується розділити на два види: показники, що стосуються всіх категорій працівників; показники, що стосуються окремих посад. У таблиці 3.5 представлені показники депреміювання для всіх категорій працівників. Ця система заходів спрямована на скорочення кількості фактів порушення трудової дисципліни, сприятиме підвищенню якості обслуговування населення, та довіри до громадського транспорту, зростанню престижу та конкурентоспроможності ПП «КОМПОЛ».

Таблиця 3.5 – Показники депреміювання для всіх категорій працівників ПП «КОМПОЛ», грн.

Порушення	Сума, грн.
Запізнення на роботу	200
Відсутність на робочому місці	500
Спілкування зі знайомими під час роботи	250
Грубість під час спілкування з пасажиром	600
Невихід на роботу без поважної причини	8000

Джерело: власна розробка

Для того щоб підтримувати природний рівень плинності персоналу, необхідно кожні півроку проводити анкетування для виявлення тих співробітників, які планують піти і займаються активним пошуком нового місця роботи. Вона подана нами у вигляді пропозиції в додатку В. Анкета має виявити зміни в основних потребах і мотиваторах працюючих. Отримані дані необхідно використовувати під час щорічного перегляду системи трудової мотивації. Також нами була представлена анкета з вивчення соціально-психологічного клімату в ПП «КОМПОЛ», бо психологічне благополуччя співробітників – це стан задоволеності, впевненості та загального доброго самопочуття у співробітників підприємства. Слід наголосити, що у сучасному світі багато підприємств

приділяють увагу психологічним аспектам праці не менше, ніж матеріальним, що потребує вивчення особливостей праці, мотивації та ставлення працівників до підприємства. Вмотивований та задоволений співробітник дуже відповідально ставиться до своїх посадових обов'язків, з меншим опором готовий до понаднормової роботи, ініціативний, а також лояльніший до інноваційних змін. Щоб визначити рівень соціально-психологічного клімату в колективі можна провести анкетування, опитування, тести, бесіди. Компетентний керівник може самостійно оцінити стан соціально-психологічного клімату. Головним показником для нього може бути велика плинність кадрів та низький рівень трудової дисципліни. Аналіз виявлених показників може послужити поштовхом до проведення заходів щодо усунення факторів, що негативно впливають.

Як висновок, слід наголосити, що ефективна система мотивації дозволить ПП «КОМПОЛ» стимулювати працівників до їх професійного зростання, знизити плинність кадрів та створити сприятливу корпоративну культуру. Впровадження елементів покращення мотивації, які запропоновані нами, дозволять підвищити задоволеність працівників, їхню залученість та продуктивність. У кінцевому підсумку це сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпеченню його довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто суть теоретико-методичних засад управління персоналом приватного підприємства. Проведено аналіз різних визначень поняття «управління персоналом» висловлених різними вченими та сформовано авторське бачення. На нашу думку, управління персоналом – це стратегічний процес планування, залучення, розвитку та утримання працівників. За допомогою кіл Ейлера розглянуто співвідношення основних понять управління персоналом, а саме: людські ресурси, трудові ресурси, робоча сила, персонал та кадри. Виділено основні етапи формування та реалізації стратегії управління персоналом в приватному підприємстві. Представлено методику оцінки ефективності управління персоналом підприємства.

Приватне підприємство «КОМПОЛ» займається пасажирськими перевезеннями на маршруті № 7 «Хіммістечко–Баранівка». Транспорт ходить кожні 15 хвилин. Відстань між кінцевими зупинками дорівнює 13,6 км. На кожній машині є GPS-навігатори. Це дозволяє в он-лайн режимі слідкувати за рухом на маршруті. Професійність персоналу є складовою безпечних перевезень, що включає рівень кваліфікації водіїв та періодичність її підвищення, кількість порушень правил керування за певний період.

На початку 2022 р. відбувся початок бойових дій на Сумщині, що призвело до того, що весь транспорт в обласному центрі почав погано їздити. Деякі підприємці, заради безпеки своїх співробітників, не випускали водіїв на маршрути. Саме тому приблизно півроку маршрутні автобуси майже не ходили. Цей факт і позначився на показниках отриманого прибутку та середньомісячної заробітної плати. Якщо задати собі запитання стосовно низької заробітної плати в 2023 р., то маємо ряд проблем економічного характеру та скорочення обсягів пасажиропотоку. Плюс працівники працювали неповний робочий день та на умовах часткової зайнятості. Невеликі зміни в показнику середньорічної вартості основних засобів можуть вказувати на те, що приватне підприємство не здійснювало значних інвестицій в оновлення чи модернізацію матеріально-

технічної бази, що могло б підвищити продуктивність праці та, відповідно, рівень заробітної плати. Зараз ідуть воєнні дії, а тому покращення матеріально-технічної бази поки не на часі, але в планах після їх закінчення.

На економічні показники господарської діяльності підприємства впливає вартість проїзду в маршрутних автобусах. Слід зазначити, що тарифи на міські перевезення встановлюють місцеві органи влади, що орієнтуються на рівень життя населення, який склався в місті. Це обмежує можливості автотранспортних підприємств будь-якої форми власності в отриманні прибутку. На 2 листопада 2024 р. вартість проїзду в маршрутках складає 15 грн. Чистий дохід від реалізації пасажирських послуг в 2023 р. по відношенню до 2021 р. зменшився на 43,31% або на 2688 тис. грн. За досліджуваний період маємо тенденцію до зниження всіх показників господарської діяльності. Це підтверджує той факт, що рентабельність в 2023 р. була на рівні 0,84%, а тому підприємством було обґрунтовано подання до місцевої влади щодо збільшення тарифів на проїзд, бо отриманий дохід трішки більше собівартості самих наданих пасажирських послуг.

Середньооблікова чисельність працівників ПП «КОМПОЛ» за 2021-2023 рр. має стійку тенденцію до зниження. У 2023 р. по відношенню до 2021 р. чисельність працівників знизилася на 42,1% або на 16 осіб. 11 працівників були призвані до лав ЗСУ. Коефіцієнт плинності в 2022 р. мав найбільше значення на рівні 44,44%. Професійна придатність персоналу є складовою забезпечення безпеки пасажирських перевезень. Вона включає рівень кваліфікації водіїв та періодичність її підвищення, кількість порушень правил керування транспортним засобом та посадових інструкцій за певний період. В ПП «КОМПОЛ» в 2023 р. найбільша питома вага була у працівників, які досягли 40-50 років, а саме – 40,9%. А ось найменша питома вага була у працівників віком від 20 до 30 років на рівні 4,5%.

Нами було проведено анкетування 10 чоловік щодо кадрової політики та про її наявність у ПП «КОМПОЛ». 70% опитаних респондентів знають про те, що таке кадрова політика та мають уявлення про неї. Також 60% опитаних

респондентів працівників підприємства вважають, що кадрова політика існує, а 40% з них вважають, що вона є, але не бачили особисто її як окремий документ.

В кваліфікаційній роботі нами використаний SWOT-аналіз, який дає підприємству можливість зробити об'єктивний огляд на систему управління персоналу, визначити стратегічні пріоритети і розробити ефективні рішення для досягнення довгострокових цілей. SWOT-аналіз дозволив сформулювати повний перелік сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, необхідний для удосконалення стратегії управління персоналом.

Нами на дослідному підприємстві були виявлені ключові проблеми в управлінні персоналом та розроблені рекомендації для їх усунення. Проведене дослідження дозволило виявити, що діюча система підбору та адаптації персоналу має досить великий спектр рутинних операцій, які можна автоматизувати, мінімізуючи можливість припущення помилок та звільнивши частину робочого часу фахівців для вирішення значущих завдань. З метою оптимізації технологій управління персоналом шляхом автоматизації можна використовувати хмарну HRM платформу HURMA. Використання платформи HURMA дозволяє зекономити та отримати чистий фінансовий вигащ у розмірі 9134,64 грн. на рік.

Запропоновано витратити 100 тис. грн. на рік на реалізацію проєкту щодо вдосконалення системи нематеріальної мотивації співробітників ПП «КОМПОЛ», бо це буде важливою інвестицією у створення стабільного, задоволеного та мотивованого колективу. Ще одна пропозиція – це використання економії преміального фонду для виплати річного бонусу співробітникам. Поряд із преміюванням, важливу роль у системі управління персоналом відіграє депреміювання. Тільки завдяки правильному поєднанню цих інструментів ПП «КОМПОЛ» може досягти максимальних результатів та забезпечити стабільний розвиток.

Запропоновані заходи допоможуть ПП «КОМПОЛ» покращити управління персоналом, підвищити мотивацію, знизити плинність та створити сприятливу корпоративну культуру для довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 08.07.24).

2 Гордєєва-Герасимова Л. Ю. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30> (дата звернення: 08.08.24).

3 Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. Теоретичні аспекти управління персоналом на великих промислових підприємствах. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3 (65). С. 206–215. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-206-215](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-206-215) (дата звернення: 03.06.24).

4 Івасюк І. Г. Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на державній службі. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 288–291. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-5/70> (дата звернення: 12.07.24).

5 Могильна Л. М., Петренко О. С. Особливості управління персоналом в приватному транспортному підприємстві. *Економіка, фінанси, облік і право в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 8 листопада 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С. 26–28. URL: <http://www.economics.in.ua/2023/11/8-1.html> (дата звернення: 08.09.24).

6 Могильна Л. М., Харченко Т. М., Клецова Н. В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55> (дата звернення: 01.09.24).

7 Огляд 7 найкращих HR систем на ринку України у 2024. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/porivnyannya-populyarnih-hr-sistem-shho-obrati-i-chomu/> (дата звернення: 27.08.24).

8 Офіційний курс гривні щодо іноземних валют на дату 27.08.2024. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 27.08.24).

9 Петренко О. С., Могильна Л. М. Теоретичні аспекти управління персоналом в приватному підприємстві. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 29-ої міжнародної науково-практичної конференції (20-22 листопада 2023 р.)*. Ч.2. Суми: СНАУ, 2023. С. 48–49.

10 Про затвердження Порядку проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 грудня 2008 року №1081 (чинний, поточна редакція – редакція від 13.01.2023, підстава – 27-2023-п). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1081-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.08.24).

11 Рудніченко Є., Гавловська Н., Лутюк В., Чайнська А. Сучасні технології управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 5. Том 1. С. 311–315. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-51](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51) (дата звернення: 08.07.24).

12 Синиціна Ю. П., Шпортько Г. Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с. URL: <https://crust.ust.edu.ua/items/d260f3e7-bff2-4d06-8409-210e3d5ddeb9> (дата звернення: 08.07.24).

13 Соловйов А. І., Ушкаренко Ю. В. Теоретико-методичні засади управління персоналом в корпорації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2024. № 5. С. 48–53. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-7> (дата звернення: 05.09.24).

14 Тарифи хмарної HRM платформи HURMA. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/tariffs/> (дата звернення: 27.08.24).

15 Ціна Zoho People Plus. *CRMOZ*. URL: <https://uk.crmoz.com/zoho-bundles-free-trial> (дата звернення: 27.08.24).

16 Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 11.08.24).

17 Чиж В. І., Гавриленко Я. В. Розвиток персоналу як складова стратегії управління в інформаційному суспільстві. *Modern Economics*. 2021. № 26 (2021). С. 160–166. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V26\(2021\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V26(2021)-24) (дата звернення: 10.07.24).

18 Dashko I. M., Krylov D. V., Sierova V. Yu. Modern personnel management systems. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. 2022. № 4 (52). Pp. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-4-52-22> (дата звернення: 17.04.24).

19 E-Staff. *CRMindex*. URL: https://crmindex.com.ua/products/e_staff (дата звернення: 22.08.24).

20 Furman Diana. Main aspects of personnel management of industrial enterprises. *SWorldJournal*. 2023. № 1 (17-01). Pp. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2023-17-01-004> (дата звернення: 08.07.24).

21 Jemal Mamaishvili. Outsourcing as an actor in human resources management. *Economic Profile*. 2023. Vol. 18. 2 (26). Pp. 63–68. DOI:10.52244/ep.2023.26.06 (дата звернення: 22.05.2024).

22 Kresnawidiansyah Agustian, Aryanda Pohan, Agustian Zen, Wiwin, Aulia Januar Malik. Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*. 2023. Vol 1. Issue 2. Pp. 108-117 DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53> (дата звернення: 02.09.24).

23 Lanchakov A. B., Filin S. A., Kholoptseva K. A.. Improving the enterprise personnel management system. *National Interests: Priorities and Security*. 2022. № 18. Issue:11. Pp. 2101–2133. DOI: <http://dx.doi.org/10.24891/ni.18.11.2101> (дата звернення: 02.06.24).

24 Maltz V., Bekhter L., Tkachenko V. Improvement of the management system enterprise personnel. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. 2024. № 61. Pp. 68–71. DOI: <http://dx.doi.org/10.26661/2414-0287-2024-1-61-13> (дата звернення: 01.08.24).

25 Oborina A. V. The evolution of human resource management. *Business Strategies*. 2021. Vol. 9. Issue 1. DOI: 10.17747/2311-7184-2021-1-25-31 (дата звернення: 13.07.24).

26 Omar K. Factors Motivating Human Resources Management (HRM) in the Public and Private Sectors. *Open Journal of Business and Management*. 2021. № 9. Pp. 688–700. DOI: 10.4236/ojbm.2021.92036 (дата звернення: 22.06.24).

27 Petrov I., Malysheva N., Lukmanova I., Panfilova E. Transport enterprise architecture and features of its personnel management. *Transportation Research Procedia*. 2022. № 63. Pp. 1462–1472. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.157> (дата звернення: 22.06.24).

28 Polhul Dmytro. Personnel motivation management in the strategic management system of an enterprise. *Social and labour relations: theory and practice*. 2022. Vol. 12 (2). Pp. 24-31. DOI:10.21511/slrrp.12(2).2022.03 (дата звернення: 19.05.24).

29 Simin Feng, Ke Yang. Design and Implementation of Enterprise Personnel Information Management System. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 2022. № 5 (2). Pp. 178–181. DOI: <http://dx.doi.org/10.54097/fbem.v5i2.1760> (дата звернення: 26.06.24).

30 Petrova I., Albdane M. Specificity of human resources management at small enterprises: European and Ukrainian experience. *Scientific achievements of modern society: Abstracts of the 6th International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. Liverpool, United Kingdom. 2020, 5–6 February. Pp. 288–296.

ДОДАТКИ

Додаток А

ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

Таблиця А.1 – Вивчення поняття «управління персоналом» згідно наукової літератури

Автор	Визначення
1	2
Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. [1]	це складний системний, планомірно-організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства
Гордєєва-Герасимова Л. Ю. [2, с. 166]	це складний процес, при здійсненні якого потрібно враховувати фактори, що впливають на формування трудового потенціалу, можливість використання кадрового резерву, з врахуванням визначених в процесі дослідження проблем.
Єлецьких С. Я., Брижниченко В. Є. [3]	це важкий процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку
Івасюк І. Г. [4, с. 288]	базується на управлінській та організаційній концепції, яка розглядає працівників насамперед через призму їхньої формальної ролі в організації, тобто їхньої посади
Рудніченко Є., Гавловська Н., Лутюк В., Чаїнська А. [11, с. 312]	слід розуміти специфічну сферу управлінської діяльності, процес, цілеспрямовану діяльність, системний та організований вплив, частину функціональної сфери, де головним об'єктом є люди, і вся діяльність спрямована на об'єкт (людей) з метою підвищення ефективності використання потенціалу робочої сили та досягнення поставленої мети.
Синиціна Ю. П., Шпортько Г. Ю. [12, с. 12]	характеризується посиленням інтересу до освоєння ефективних процедур оцінки і атестації персоналу.
Соловійов А. І., Ушкаренко Ю. В. [13, с. 49]	характеризує зростання значущості особистості працівника; розуміння його мотивації для формування організаційних задач.
Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. [16]	це діяльність з управління людьми, спрямована на досягнення цілей компанії, бізнесу шляхом використання праці, досвіду та талантів цих людей з урахуванням їхньої задоволеності роботою.
Дашко І. М., Крилов Д. В., Сєрова В. Ю. [18, с. 123]	це цілеспрямований вплив на людську складову організації, який орієнтований на відповідність цілей організації та можливостей працівників.
Фурман Д. [20, с. 93-94]	це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих)
Малтиз В. В., Бехтер Л. А.,	діяльність, спрямовану на досягнення найбільш ефективного використання персоналу для досягнення цілей компанії та особистих

Продовження таблиці А.1

1	2
Ткаченко В. А. [24, с. 123]	завдань.
Симін Фен, Ке Ян [29, с. 180]	включає управління основною інформацією всіх працівників підприємства.

Джерело: згідно даних [1-4, 11-13, 16, 18, 20, 24, 29]

Таблиця А.2 – Фундаментальні зміни у сфері управління персоналом

Зміна	Зміст
1	2
1 Формування екосистеми персоналу: управління працівниками за межами підприємства	Упродовж кількох років дедалі більш поширеними стають «альтернативні способи працевлаштування», наприклад, фріланс, проектна діяльність, неповний робочий день або гіг-робота. В екосистему входять як штатні працівники (зайняті повний та неповний робочий день), так і контрактники, віддалені працівники, партнери, агенти, фрілансери, гігпрацівники та краудсорсингові працівники, зосереджені у різноманітних проектах та окремих завданнях. Як правило, «альтернативні працівники» мало цікавляться загальною стратегією організації та не прагнуть її зрозуміти. Серед проблем, з якими стикаються HR-менеджери, можна виділити відсутність програмного забезпечення для HR-сфери та ефективних інструментів, які допомагають роботодавцям керувати такими нетрадиційними працівниками, а також системи навчання та оцінки діяльності таких працівників.
2 Посилення уваги до корпоративної соціальної відповідальності	у країнах ЄС набули поширення такі критерії оцінки рівня розвитку в організації корпоративної соціальної відповідальності: відсутність дискримінації при доборі персоналу; рівень інтеграції працівників; ступінь інтеграції до колективу співробітників з обмеженими можливостями; наявність системи супроводу співробітників, зайнятих на «критичних посадах», та їх перенавчання; якість діалогу із профспілками; дотримання коректних умов праці
3 Активне впровадження нових методів роботи та нових місць для роботи	метою зміни є забезпечення зростання продуктивності праці та уникнення перевантаженості працівника. Можна виділити три основних напрями в рамках цієї тенденції: - формування гіперзв'язаних робочих місць; – формування гнучких та адаптивних робочих просторів. Поряд із традиційною «коридорно-кабінетною» системою робочих місць все більшого поширення набувають концепція відкритого офісу (open office), спрямована на вдосконалення комунікацій співробітників усередині структурних підрозділів компанії, а також система гнучкого офісу (flex-office). Впровадження системи гнучкого офісу доцільно тим компаніям, у яких зайнято багато співробітників, які працюють віддалено чи мають вільний графік роботи. У рамках системи гнучкого офісу виділяється кілька робочих зон, що визначаються специфікою та напрямом діяльності, тривалістю та складністю виконуваних робіт, індивідуальним чи колективним прийняттям рішення та ін; - використання Agile та Scrum-підходу. Місією Agile можна сформулювати так: ми постійно відкриваємо для себе досконаліші та привабливіші методи роботи та допомагаємо в цьому іншим людям. В основі методології Scrum

Продовження таблиці А.2

1	2
	лежить проста ідея – «перевіряти та адаптувати». При розробці проекту, на думку його автора Дж. Сазерленда, необхідно систематично перевіряти хід робіт і відповідати на питання: чи в потрібному напрямку відбувається рух; що насправді хоче отримати замовник; чи існують способи удосконалення методів розробки та виконання роботи; як можна виконати роботу більш якісно та швидко; чи існують фактори, що перешкоджають вашим завданням
4 Цифровізація технологій підбору персоналу	цифровізація технологій підбору персоналу. Ключовими тенденціями у цій сфері є автоматизація скринінгу та процесу найму співробітників. Основними інструментами цифрового рекрутингу є: роботрекрутер, чат-боти, автоматизації бізнес-процесів (найпопулярніші сервіси VCV, Navicon, Preinterview і Skillaz), предиктивна аналітика та робота з великими даними, агрегація та уберизація, когнітивний підбір (Design Thinking)
5 Цифрова трансформація навчання працівників	її основними рисами можна вважати: – постійний обмін досвідом та знаннями, навчання у процесі роботи на реальних робочих процесах; – формування персоналізованого цифрового контенту навчання; – забезпечення доступу до навчальних програм у будь-який час, у будь-якому місці та з будь-яким типом пристроїв (впровадження системи мобільного навчання та кросплатформових рішень); – формування системи електронного дистанційного навчання: MOOC (масовий відкритий онлайн-курс, наприклад, через платформи Coursera, EdX), COOC (корпоративний відкритий онлайн-курс), SPOOC (малі приватні онлайн-курси), вебінари; – створення віртуальних платформ для навчання (рішення кейсів і вправ у віртуальному середовищі, створення віртуальних симуляцій); – забезпечення можливості моментального отримання зворотного зв'язку (автоматизована перевірка роботи з використанням технології Big Data, впровадження технології мікронавчання з розподіленою в часі оцінкою гранулярних знань, умінь і навичок)
6 HR-маркетинг, посилення уваги до інструментів зовнішнього та внутрішнього HR-брендингу	спрямовані на залучення потенційних кандидатів та формування лояльної, широкої аудиторії компанії. Серед актуальних інструментів залучення талановитих співробітників можна відзначити технологію «HR Амбасадор» (посланник HR-бренду)

Джерело: складено автором

Таблиця А.3 – Основні показники ефективності управління персоналом

№ п/п	Показник	Формула	Зміст
1	Прибуток на одного працівника ПВП (П пвп) грн./чол.	$P_{пвп} = Pч / Чпвп$ $Pч$ — чистий прибуток підприємства, грн. $Чпвп$ — чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства, чол.	Відображає суму чистого прибутку підприємства, що припадає на одного працівника промислово-виробничого персоналу.
2	Рентабельність витрат на оплату праці ($R_{оп}$), %	$R_{оп} = (Pч / В_{оп}) * 100\%$ $Pч$ — чистий прибуток підприємства, чол. $В_{оп}$ — витрати на оплату праці	Характеризує частку прибутку підприємства, порівняно з витратами на оплату праці.
3	Озброєність працівників основними засобами ($O_{оз}$), грн./чол.	$O_{оз} = В_{оз} / Чпвп$ $В_{оз}$ — вартість основних засобів підприємства, грн. $Чпвп$ — чисельність ПВП підприємства, чол.	Визначає рівень озброєності промислово-виробничого персоналу основними засобами.
4	Коефіцієнт плинності персоналу ($K_{пл}$), %	$K_{пл} = Чзв / Чсер * 100\%$ $Чзв$ — чисельність працівників промислово-виробничого персоналу звільнених, чол. $Чсер$ — середньопромилова чисельність ПВП	Характеризує частку працівників, які звільнилися за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни порівняно з середньосписковою чисельністю.

Джерело: складено автором згідно [12]

Додаток Б

ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

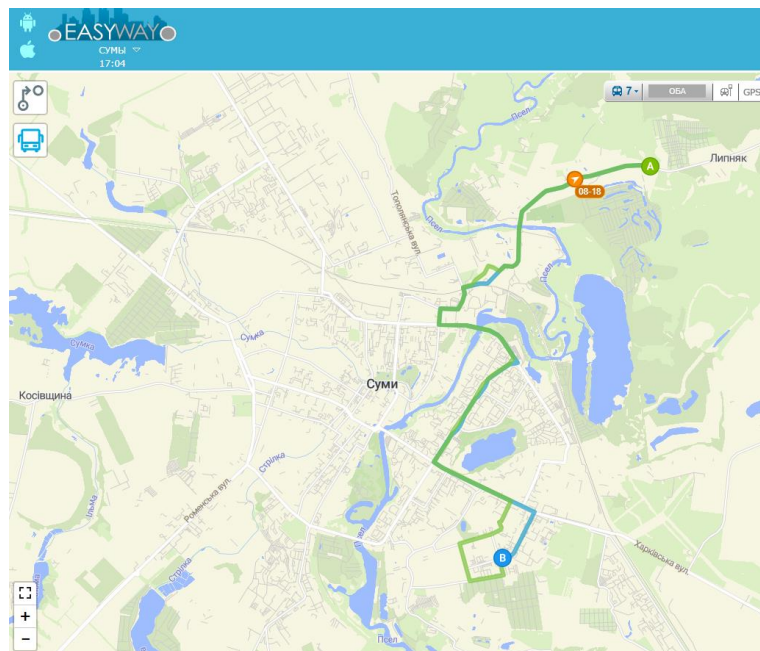


Рисунок Б.1 – Маршрут руху міського маршруту № 7 в онлайн режимі

Джерело: <https://www.eway.in.ua/ru/cities/sumy/routes/29>

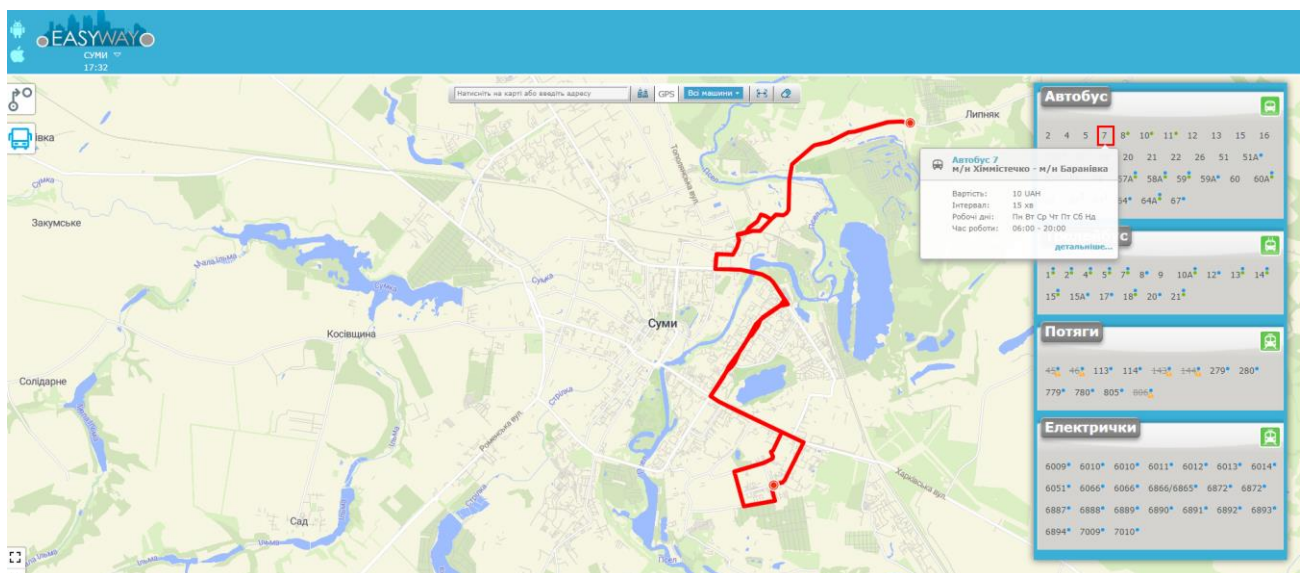


Рисунок Б.2 – Інформація про маршрут руху міського маршруту № 7

Джерело: <https://www.eway.in.ua/ua/cities/sumy/routes/29>

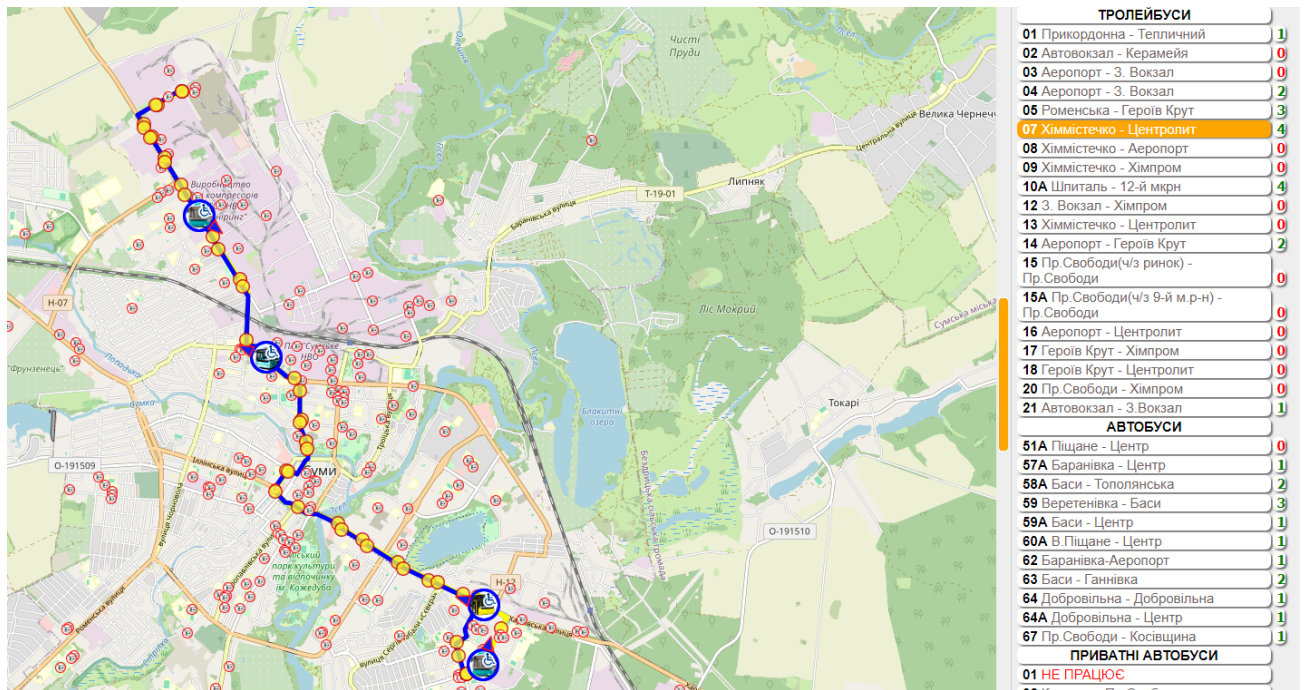


Рисунок Б.3 – Маршрут руху міського маршруту № 7 в застосунку м. Суми

Джерело: <https://gps.sumy.ua>

Додаток В

ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

Таблиця В.1 – Показники витрат робочого часу на окремі рекрутингові операції при традиційній роботі

Найменування операції	Витрати часу	
	хвилин	% від роб. дня
Розміщення інформації про вакансію	40	8,33
Проведення телефонних переговорів з потенційними кандидатами	45	9,38
Робота з поштою та написання електронних повідомлень, листів-повідомлень	130	27,09
Формування бази кандидатів	145	30,21
Пошук кандидатів з бази	30	6,25
Проведення інтерв'ю	75	15,63
Інші дії	15	3,11
Разом	480 (8 год.)	100,00

Джерело: згідно власних досліджень

Таблиця В.2 – Порівняння найкращих HRM-систем

Параметри	HURMA System	Zoho People	BambooHR
Безплатний пробний період:	так	так	так
Інтеграція з LinkedIn	є	є	є
Інтеграція з Google Calendar	є	є	є
Performance management:	так	так	так
Модуль OKR:	є	немає	немає
Інтеграція з job-порталами:	так	так	так
Мова інтерфейсу	українська, російська, англійська та іспанська.	англійська, німецька, французька, португальська і понад 10 різних мов	англійська, французька, іспанська, італійська та інші
База знань	є	немає	є
Мобільний формат	мобільна версія та чат-бот AI Parther	мобільний додаток	мобільний додаток

Джерело: [7]

АНКЕТА

дослідження задоволеності персоналу

Для нас дуже важливою є Ваша думка. Просимо Вас відповісти на запитання. Ваші відповіді будуть розглядатися, як конфіденційна інформація і будуть аналізуватися тільки в узагальненому вигляді разом з відповідями інших респондентів.

1 Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні сторони Вашої роботи (дайте відповідь за кожним рядком)

Якою мірою ви задоволені	Задоволений	Скоріше задоволений, ніж не задоволений	Важко відповісти	Скоріше не задоволений, ніж задоволений	Не задоволений
Бали	+1	+0,5	0	-0,5	-1
1 Розмір заробітку					
2 Режим роботи					
3 Різноманітність роботи					
4 Необхідність вирішення нових завдань					
5 Самостійність у роботі					
6 Відповідність роботи з особистими здібностями					
7 Можливість посадового просування					
8 Санітарно-гігієнічні умови					
9 Рівень організації праці					
10 Відносини з колегами					
11 Відносини з безпосереднім керівником					
12 Рівень технічної оснащеності					
13 Можливість вирішення житлово-побутових проблем					
Всього					

2 Позначте, будь ласка, на наведеній нижче шкалі, якою мірою (у %) ви задоволені своєю роботою

Роботою зовсім не задоволений	Бали											Роботою повністю задоволений
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

3 Які плани на найближчі 1-2 роки? (виберіть одну відповідь):

А) продовжувати працювати на колишній посаді;

Б) перейти на наступну посаду;

В) перейти працювати в інший структурний підрозділ;

Г) перейти працювати в іншу організацію без зміни спеціальності;

Д) перейти працювати в іншу організацію зі зміною спеціальності;

Ж) інше, що саме (напишіть) _____

Ваші побажання та пропозиції для керівництва ПП «КОМПОЛ»

Дякуємо за участь!

АНКЕТА

з вивчення соціально-психологічного клімату в ПП «КОМПОЛ»

Шановні співробітники, просимо Вас взяти участь у нашому опитуванні, метою якого є вивчення соціально-психологічного клімату в ПП «КОМПОЛ». Ваші відповіді нададуть істотну допомогу для розробки рекомендацій щодо поліпшення соціального мікроклімату та вдосконалення організації виробничого процесу. Просимо Вас відповідати на запитання самостійно, не радячись один з одним. Ваші відповіді оголошенню не підлягають.

Вкажіть, будь ласка, у запитаннях з 1 по 8 прізвища відповідних людей.

1 Як Ви вважаєте, з ким із членів підприємства Вам легко працювати?
Вкажіть, будь ласка, 5 прізвищ

2 З ким Вам працювати складно?

3 До кого зі співробітників Ви ставитеся доброзичливо?

4 З ким Вам важко знайти взаєморозуміння?

5 Як Ви оцінюєте свої стосунки з членами колективу?

А) стосунки цілком добрі

Б) стосунки байдужі

В) найчастіше стосунки напружені, недоброзичливі

Г) важко сказати

Підкресліть потрібний варіант відповіді.

6 З ким би Ви хотіли дружити у вільний час? Оцініть, будь ласка, як проявляються перелічені нижче властивості психологічного клімату у Вашому колективі, виставивши ту оцінку, яка, на Вашу думку, відповідає істині.

Оцінки:

3 – властивість проявляється в групі завжди

2 – властивість проявляється в більшості випадків

1 – властивість проявляється рідко

0 – проявляється однаковою мірою і та й інша властивість

Дякуємо Вам за співпрацю!