

*Терещенко С. І., д.е.н., професор,
Загородній М., магістрант,
Сумський національний аграрний університет*

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ КАДРОВИХ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ

В сучасних економічних умовах особливої актуальності набуває питання ефективності використання трудових ресурсів. Велике значення для підвищення ефективності будь-якого підприємства має забезпечення трудовими ресурсами підприємства, їх раціональне використання та висока продуктивність праці. Аналітична система дозволяє завчасно виявляти недоліки в роботі співробітників, втрати робочого часу, погіршення продуктивності праці, виявляти причини та визначати заходи щодо їх усунення.

На спеціальних теоретико-методологічних аспектах ефективності використання трудових ресурсів наголошують праці вітчизняних та зарубіжних вчених Д. Богиня, М. Болух, М. Горбатов, О. Грішнова, А. Линенко, Н. Шульга, Л. Чернелевський, В. Колот, С. Пилипенко, Т. Мельник, А. Амосов, Ю. А. Куценко, М. Армстронг, М. Спенс та ін.

Мета полягає в обґрунтуванні програми кадрових заходів щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємств малого та середнього бізнесу.

Щоб якомога ефективніше і результативніше досягати певних поставлених цілей в компанії, важливою частиною є створення проекту. Інвестиційний проект комплекс документів, що характеризує проект від задуму до досягнення встановлених показників успішності та обсягу та включає передінвестиційну, інвестиційну, операційну та ліквідаційну фази реалізації; це будь-який набір заходів, що підтримуються інвестиціями. Будь-який проект є інвестиційним, тому що реалізація проекту неможлива без інвестицій[1].

Особливості проекту, що відрізняють його від інших видів діяльності:

1. Спрямованість на мету - проект спрямований на досягнення певної мети, тобто це не просто комплекс заходів, наприклад, серія семінарів. Надзвичайно важливо, щоб ці заходи допомогли вам досягти необхідної мети, яку ви перед собою поставили;

2. Фіксована тривалість – проект має визначену дату початку, фіксований період часу і, отже, визначену дату завершення. Ми повинні досягти запланованої мети в заданий час;

3. Високий рівень складності – проект складається з виконання багатьох взаємозалежних заходів. Всі заходи повинні виконуватися в певному, не випадковому порядку, за наміченим розкладом, в певний час;

4. Унікальність – проект являє собою набір заходів, які ще не реалізовувалися в даній конфігурації, хоча багато з них були реалізовані самостійно. Такий набір дій має бути неповторним, а не окремі дії.

З метою реалізації заходів щодо вдосконалення управління трудовими ресурсами ми створимо план проекту з програмою заходів, термінами реалізації та низкою заходів для реалізації проекту [1].

У таблиці 1 наведена програма заходів щодо вдосконалення функціонування підприємства і особливо управління персоналом із застосуванням нових креативних технологій. Ця програма включає такі компоненти: навчання та підвищення кваліфікації; вдосконалення існуючої системи стимулювання; модернізація системи атестації працівників цього підприємства із залученням фахівців області та інших регіонів України. Перераховані складові потребують матеріальних коштів, які будуть виділені підприємством з отриманого ними прибутку.

Таблиця 1 - Програма заходів щодо удосконалення діяльності ТОВ «Росток-Холдинг» і особливо управління персоналом

Резерви	Шляхи вирішення/креативні технології	Посадова особа відповідальна за виконання	Термін реалізації	Вартість, тис.грн
1	2	3	4	5
Розвиток системи навчання, підвищення кваліфікації персоналу підприємства	Впровадження коучингу	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	Протягом року	155,69
Покращення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	Впровадження системи грейдів на підприємстві	Директор, керівники відділів підприємства	2 місяці	145,5
Поліпшення процедури атестації персоналу підприємства	Запровадження нових методів оцінки персоналу, таких як метод самооцінки, метод 360, ассесмент-центр	Керівник відділу кадрів, спеціалісти відділу кадрів	1 місяць	135,0/285,0

*Джерело: створено автором

Для ілюстрації умов реалізації програми заходів, спрямованих на вирішення проблем у системі управління трудовими ресурсами ТОВ «Росток-Холдинг», використаємо графічне

зображення зв'язку між обсягами робіт та термінами їх виконання за допомогою діаграми Ганта (табл. 2).

Так, згідно з діаграмою Ганта, тривалість роботи з реалізації програми кадрових заходів щодо підвищення ефективності управління трудовими ресурсами ТОВ «Росток-Холдинг» становитиме 9 місяців. Почнемо з розгляду програми кадрових заходів, вона триватиме 1 . Наступного місяця відбудуться вибори працівників, відповідальних за виконання програми. У наступні 7 місяців відбудеться підвищення якості освітніх систем і підвищення кваліфікації персоналу компанії. Водночас під час реалізації цього вдосконалення ми покращимо існуючу систему матеріальної мотивації персоналу протягом двох місяців та вдосконалимо процедуру атестації персоналу підприємства – один місяць[2].

Таблиця 2 - Діаграма Ганта, щодо строків реалізації кадрових заходів спрямованих на вирішення проблем в системі управління трудовими ресурсами ТОВ «Росток-Холдинг»

№ п/п	Найменування робіт	Місяці	Тривалість виконання робіт								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Розгляд програми кадрових заходів	1	*								
2	Вибір відповідальних за реалізацію програми кадрових заходів	1		*							
3	Вдосконалення систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства	3			*	*	*	*	*	*	*
4	Вдосконалення діючої системи матеріальної мотивації персоналу	1					*	*			
5	Вдосконалення процедури атестації персоналу підприємства	1						*			

*Джерело: створено автором

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що одним із заходів, спрямованих на покращення управління трудовими ресурсами організації, є вдосконалення процедури атестації персоналу. З метою підвищення ефективності існуючої

системи оцінки професійних навичок в компанії ТОВ «Росток-Холдинг» пропонується розробити систему навчання та вдосконалити освіту співробітників компанії шляхом впровадження коучингу в управління персоналом компанії. Що стосується такого заходу, як удосконалення існуючої системи матеріальної мотивації працівників, то її рекомендується вдосконалити шляхом впровадження на підприємстві системи грейдів. Згрупуємо працівників за кількістю років роботи в ТОВ «Росток-Холдинг» (таблиця 3).

Таблиця 3 – Порядок нарахування бонусів на ТОВ «Росток-Холдинг»

Стаж роботи на ТОВ «Росток-Холдинг»	Кількість працівників, чол	Кількість працівників, %	Середня ЗП 1 робітника, грн	Відсоток нарахування бонусів, %	Бонуси
до 1 року	25	20,2	9057	3	271,7
1-3 роки	45	36,3	9057	7	633,9
3-5 роки	28	22,6	9057	15	1358,5
5-10 років	19	15,3	9057	20	1811,4
Більше 10 років	7	5,6	9057	25	2264,2

*Джерело: створено автором

Ще одним заходом, спрямованим на покращення управління персоналом компанії, є впровадження в систему управління персоналом компанії процедури асесмент-центру.

Таблиця 4 - Порівняння асесмент-центру з іншими діагностичними методами

Діагностичні методи	Асесмент-центр	Окремі діагностичні методи	Мультиmodalьні інтерв'ю	Батарея і тестів	Мультиmodalьна оцінка результатів або зворотній зв'язок «360*»
1	2	3	4	5	6
Орієнтація на імітацію	так	частково	частково	ні	частково
Комплекність	так	ні	так	так	так
Включення спостерігачів	так	частково	так	ні	так
Пряма поведінка	так	частково	частково	ні	так
Стандартизовані і проби поведінки	так	так	так	так	ні

*Джерело: складено автором

Процес асесмент-центру є одним із найточніших методів оцінки співробітників порівняно з іншими методами. Завдяки цій процедурі можна не тільки підбирати персонал на високі керівні посади та планувати подальший розвиток співробітників ТОВ «Росток-Холдинг», а й ідеально поєднує методика асесменту з іншими методами оцінки персоналу (наприклад, за методом оцінки «360°») і робить процес прийняття кадрових рішень більш прозорим.

Список використаних джерел:

1. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866> (дата звернення 03.01.2023)
2. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка. 2019. № 5. С.23-31.